

DARCY PEDRO THOMAZ

**CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS DE UM
ADMINISTRADOR: Exigências mercadológicas da
região de Maringá**

Florianópolis

2004

DARCY PEDRO THOMAZ

**CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS DE UM
ADMINISTRADOR: Exigências mercadológicas da
região de Maringá**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Gregório J. Varvakis
Rados

Florianópolis

2004

DARCY PEDRO THOMAZ

**CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS DE UM
ADMINISTRADOR: Exigências mercadológicas da
região de Maringá**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Ph.D.
Coordenador do Programa**

**Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D.
Orientador**

**Prof. José de Jesus Previdelli, Dr.
Membro da banca examinadora**

**Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Membro da Banca examinadora**

Florianópolis, 03 de maio de 2004.

Aos meus Pais, Alberto Thomaz (in memoriam) e Dileta Thomaz; à minha Esposa Valni Fontana Thomaz; aos meus Filhos e Nora Fabrício Fontana Thomaz, Flávia Fontana Thomaz e Mariana Xavier Thomaz.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a todas as pessoas que de forma direta ou indireta estiveram sempre ao meu lado, durante todo tempo que me dediquei ao desenvolvimento desta dissertação, é de fundamental importância, porque representaram papel decisivo para que este trabalho chegasse ao seu término. Gostaria de agradecer a muitas pessoas que foram e são peças importantíssimas na minha vida:

À minha esposa Valni Fontana Thomaz, e aos filhos, Fabrício e Flávia, e a nora, Mariana, que foram e são o apoio e a constante fonte de incentivo decisivos na realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Professor Doutor Gregório J. Varvakis Rados, exemplo de dinamismo e de dedicação ao trabalho, pela orientação permanente, leitura crítica, comentários, sugestões e contribuição inestimável para a realização desta pesquisa.

Ao Professor Mestre Wilson de Matos Silva, que funcionou como impulso e estímulo, pela oportunidade de realizar este curso de mestrado.

A todos os que contribuíram para a realização deste trabalho.

Devo primordialmente, também, agradecer a Deus, único inspirador da vida, que fez com que tudo acontecesse em harmonia e as alegrias fossem maiores do que as frustrações e tristezas, tornando a tarefa compensadora e gratificante.

RESUMO

O objetivo deste trabalho consistiu em averiguar se as objeções levantadas por empresários de Maringá e região metropolitana apontadas pelo Ipese-Instituto de pesquisas e estudos sócio-econômicos, a respeito da formação do profissional de Administração frente ao mercado de trabalho são pertinentes, baseado nos pressupostos de que a formação de um Administrador deve acompanhar as tendências das organizações empresariais. Para tal, tomou-se como base o resultado do trabalho, à luz da pesquisa de campo, amparada pelo suporte de autores que sustentaram a análise com seu conhecimento que ancorou a pesquisa bibliográfica. Para isso, utilizou-se pesquisa do tipo descritiva/exploratória. O instrumento da coleta dos dados foi estruturado em dois blocos, onde o primeiro abordou o perfil do respondente e o segundo buscou abordar o perfil do profissional administrador com os valores destacados pelas habilidades humana, técnica e conceitual (KATZ 1974), a formação profissional do administrador e as modificações do mercado de trabalho. Os dados foram coletados nos meses de maio e junho de 2001, em 41 empresas do setor industrial, comercial e de serviços. Os dados foram tratados dentro dos rigores determinados pela metodologia de pesquisa com o auxílio do software Basic Statics. Em relação ao perfil desejado dos profissionais graduados em Administração empregados nas organizações, percebeu-se que boa parte deles não ficam por muito tempo na função ou até mesmo na empresa. Também destacaram-se as mudanças que estão ocorrendo nos organismos empresariais que procuram estar inseridos no mercado de produção e para isso buscam mão-de-obra qualificada, valorizando os profissionais graduados em Administração. Viu-se que a preferência recai sobre os que estão cursando ou cursaram pós-graduação. Ficou evidente a preferência por trabalhadores graduados com pouca experiência profissional, mas com conhecimento acadêmico e sólida base cultural. As características mais valorizadas no ambiente de trabalho apontadas pelas organizações foram: criatividade, ética, relacionamento, capacidade de resolver problemas, iniciativa, motivação, energia, dinamismo e autonomia, evidenciando, assim ligeira preferência pelas habilidades interpessoais sobre as habilidades técnicas. Na formação do administrador, destacou-se o conhecimento em matemática financeira, recursos humanos e administração mercadológica, evidenciando a habilidade técnica. No geral, os empresários desejam profissionais ecléticos e bem preparados. Portanto, conclui-se que o mercado de trabalho espera do administrador contemporâneo esforço para congregar como características a capacidade de adaptação, bom nível cultural alicerçado nas ciências, principalmente humanas, para cumprir as funções com esmero, ética, serenidade e competência.

PALAVRAS CHAVE: Formação do administrador, habilidades e o mercado de trabalho.

ABSTRACT

The objective of this work has consisted in verify if the objections raised by businessmen in Maringá and its metropolitan area, in regard to the formation of the Administration professionals in face of the labor market, are pertinent based on the preconceptions that the formation of an Administrator must follow the enterprises tendencies. Therefore, the result of this work has been taken as the basis for the analysis, under the light of a field survey and supported by several authors in a bibliographical research. To that aim, a descriptive/exploratory research has been conducted. The data collection instrument has been the quantitative approach structured into two blocs, where the first approached the respondent profile, and the second tried to approach the professional Administrator profile with the values highlighted by the human, technical and conceptual abilities (KATZ 1974), the Administrator professional formation, and the changes in the labor market. The data was collected between the months of May and June 2001, in 41 enterprises of the industrial, commercial and service sectors. The data has been dealt within the rigors determined by science, with the assistance of a Basic Stats Software. It has been observed that a considerable part of the Administration graduates do not remain in their functions, and not even in the enterprises, for a long time. It has been highlighted the changes that have been taking place in the enterprises that are trying to keep inserted into the production market. Thus, they are looking for qualified workers, attributing great value to the professionals graduated in Administration. It has been observed that their preference has fallen onto those who have already done or are at present doing post-graduate courses in Administration. It has also been evident the preference for recently graduated workers with little or no professional experience, but with good academic knowledge and a solid cultural basis. The most valued characteristics within the work environment, pointed out by the enterprises are: creativity, ethics, good relationship, capacity to solve problems, initiative, motivation, energy, dynamism and autonomy, showing a slight preference for interpersonal abilities over technical abilities. In relation to the Administrator formation, it has been pointed their knowledge in Finance Mathematics, Human Resources and Mercadological Administration, evidencing the technical abilities. In general, the businessmen want eclectic professionals with a wide range of knowledge. Therefore, it has been concluded that the labor market expects from the Administrator an effort to gather characteristics such as adaptation capacity and good cultural level based on the sciences, especially the human ones, to accomplish their functions with care, ethics, serenity and competence.

Keywords: Formation of the Administrator, abilities, and labor market.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos da pesquisa x questionário	81
Quadro 2 – Classificação das empresas segundo o ramo de atividade	90
Quadro 3 - Número de funcionários – Indústria	91
Quadro 4 - Número de funcionários – Comércio	92
Quadro 5 - Número de funcionários – Serviço	92
Quadro 6 – Relação cargo e tempo de serviços dos respondentes – A.....	93
Quadro 6 – Relação cargo e tempo de serviços dos respondentes – B.....	94
Quadro 7 – Cargo de administrador x curso de graduação.....	95
Quadro 8 – Cargo da área financeira x curso de graduação	96
Quadro 9 – Cargo da área de recursos humanos x curso de graduação	97
Quadro 10 – Cargo da área comercial x curso de graduação	97
Quadro 11 – Cargo da área de produção x curso de graduação.....	98
Quadro 12 – Curso de pós- graduação.....	99
Quadro 13 – Classificação do curso de pós-graduação	100
Quadro 14 – Função organizacional x competência	112
Quadro 15 – Preferência na contratação do administrador.....	112
Quadro 16 – Contribuições.....	114
Quadro 17 – Deficiências	115
Quadro 18 - Nível de formação.....	116
Quadro 19 – Recursos humanos.....	117

Quadro 20 – Produção	118
Quadro 21 – Finanças	119
Quadro 22 – Marketing	119
Quadro 23 – Organização, sistema e métodos	120
Quadro 24 – Recursos humanos e patrimoniais	120
Quadro 25 – Sistema de Informação.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Habilidades e os diferentes níveis de Administração.....	34
Figura 2 – Flexibilização vertical	53
Figura 3 – Flexibilização horizontal.....	57
Figura 4 – Habilidades do administrador.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Características valorizadas no ambiente de trabalho.....	89
Gráfico 2 – Característica para a formação do administrador.....	95
Gráfico 3 – Tipo de estudo para o administrador	102
Gráfico 4 – Conhecimentos que deve possuir o administrador	103
Gráfico 5 – Avaliação do Desempenho da Função do Administrador	105
Gráfico 6 – Nível de Desempenho atribuído ao Administrador em Percentuais.....	106
Gráfico 7 – Características para a Formação do Administrador	108
Gráfico 8 – Tipo de Estudo para a Formação do Administrador	109
Gráfico 9 – Conhecimentos que deve possuir o Administrador.....	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	19
 2 BASE TEÓRICA-EMPÍRICA.....	 21
2.1 INTRODUÇÃO	21
2.2 PERFIL DO ADMINISTRADOR	23
2.2.1 Mercado de Trabalho e Tendências Organizacionais	24
2.2.2 O Novo Perfil do Administrador	31
2.3. EDUCAÇÃO SUPERIOR	38
2.3.1 Desafios Atuais da Universidade	42
2.3.2 O Ensino de Administração e Suas Mudanças Propostas pelo MEC	43
2.4 O CURRÍCULO E SUAS TRANSFORMAÇÕES	46
2.4.1 A Flexibilidade Aplicada ao Currículo	53
2.4.2 A Estrutura do Currículo	55
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
 3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	 69
3.1 INTRODUÇÃO	69
3.2 VISÃO GERAL DA PESQUISA	70
3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA	70
3.3.1 Habilidade Humana	75
3.3.2 Habilidade Técnica	77
3.3.3 Habilidade Conceitual	78
3.4 VISÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	79
3.4.1 Perspectiva e Delineamento da Pesquisa	79
3.4.2 O Instrumento de Coleta de Dados	80

3.4.2.1 Questões para Estudo	81
3.4.2.2 Pré-teste dos Questionários.....	87
3.4.2.3 O Levantamento dos Dados	87
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	 92
4.1 INTRODUÇÃO	92
4.2 ELEMENTOS DA PESQUISA	92
4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	94
4.4 PERFIL DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO	106
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	 130
5.1. INTRODUÇÃO	130
5.2. A ANÁLISE.....	131
5.2.1 Variáveis Organizacionais	131
5.2.2 Variáveis do Mercado de Trabalho	132
5.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
 6. CONCLUSÃO	 141
6.1 CONCLUSÕES GERAIS.....	142
6.2 CONCLUSÕES ESPECÍFICAS.....	144
6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	150
 REFERÊNCIAS.....	 154
 ANEXOS	 149
ANEXO 1 - Diretrizes Curriculares e o Ensino de Administração do Cesumar.....	150
ANEXO 2 - Região de Maringá.....	158
ANEXO 3 - Instrumentos de Coleta de Dados.....	160

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

A globalização dos negócios, as freqüentes transformações e as mudanças que estão ocorrendo no mundo exigem inovações, renovação tecnológica, novos métodos de produção com menores custos, produtos e serviços adequados às necessidades do ser humano. Essas transformações se iniciam nas escolas, que vão desde o ensino o fundamental, médio, e principalmente no nível superior, visando à preparação de profissionais para um mercado de trabalho mais competitivo.

As escolas de nível superior cabe entender cientificamente essas transformações que a sociedade almeja e, ao entender, agir no sentido de preparar profissionais para que, ao se engajarem nas organizações, possam melhorar a cadeia para geração de produção e sejam disseminadoras de conhecimentos científicos que satisfaçam racionalmente as expectativas da sociedade. Isso coloca em destaque e estimula o desenvolvimento de estudos, a relação entre a universidade e a empresa. A qualidade profissional integrada é exigida pela atual estrutura de produção. Esta nova realidade espera dos profissionais permanente pesquisa para atender os anseios dos clientes.

Em pesquisa feita pelo IPESE, constatou-se que alguns empresários reclamam da formação dos jovens profissionais universitários (futuros administradores), que, segundo eles, nem sempre satisfazem as exigências que as necessidades das empresas impõem. Nesta questão, há pelo menos três intenções envolvidas: uma que aflora na superfície: empresa – universidade, e duas que ficam subjacentes: empresas – sociedade e

Universidade – sociedade. Talvez até se possa dizer que se trata de uma interação tripla: empresa-universidade-sociedade.

Diante disso, a sociedade brasileira e os órgãos competentes vêm tomando consciência, na última década, de que as mudanças impostas pelo processo de globalização têm influenciado uma alteração no perfil dos cursos de Administração e de seus futuros profissionais. Esse profissional deverá ser dotado de agudo senso crítico-criativo, em relação aos problemas do setor onde desenvolverá suas atividades.

Em face dessa expectativa, o presente trabalho teve como objetivo discutir a formação acadêmica do profissional administrador tendo como ponto de partida o currículo e a proposta pedagógica do curso de Administração do Centro Universitário de Maringá- CESUMAR e as Diretrizes e Padrões de qualidade do MEC – Ministério da Educação e Cultura.

MEZOMO (1993) coloca que se está vivendo num mundo em permanente mudança, onde a única coisa estável é a própria mudança. A referida análise evidencia a necessidade de se aprofundar o debate, com mente aberta e livre de amarras que possam impedir os passos exigidos pela própria fidelidade à missão das instituições de ensino. Isso estimula-se a pensar em estratégias que superem a instabilidade e que possam acompanhar a evolução, mesmo que envolva incertezas, mas que acompanhe as rápidas transformações.

DEMO (1993) assinala que, no mundo moderno, a educação, considerada em sentido amplo da capacidade de aprender a aprender e de constantemente reciclar-se, tende a ser o patrimônio mais estratégico da pessoa e da sociedade, principalmente em termos de oportunidades de

desenvolvimento. HABERMAS (apud DEMO, 1993) diz que a educação é o fator que moderniza mais e melhor, porque é capaz de combinar o avanço com os patrimônios culturais, ou de postar o homem como sujeito de sua própria modernidade.

Nesse sentido, o progresso tecnológico e as rápidas mudanças que ocorrem em todos os segmentos atingem principalmente o ensino, que é a base de todo o conhecimento evolutivo. E quando se trata de ensino de nível superior e pós-graduação, que são os centros irradiadores do conhecimento, essa mudança é mais evidente ainda.

A preocupação de acompanhar a evolução para manter e buscar cada vez mais a qualidade exigida pelo cliente (aluno) é imprescindível às escolas de ensino, primordialmente as de nível superior. Além disto, o Centro Universitário de Maringá-CESUMAR, está em crescimento e opera em regime de concorrência, o que obriga a instituição a buscar sempre um diferencial, custo-benefício, de maneira a atender aos anseios da clientela e atrair mais alunos, visto que ela depende dos recursos das mensalidades para a sua sobrevivência.

O IPESE, Instituto de pesquisas e estudos sócio - econômicos , em dezembro/2001, apontou aspectos relevantes a respeito da formação dos egressos graduados em administração de empresas em Maringá, junto à Universidade Estadual de Maringá - UEM e, primordialmente, no Centro Universitário de Maringá- CESUMAR. Esses profissionais ingressaram no mercado de trabalho e de alguma maneira possivelmente influenciam nos resultados das empresas que os empregam.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho consistiu em averiguar se as objeções, a respeito da formação do profissional de Administração frente ao mercado de trabalho, levantadas por empresários de Maringá e Região Metropolitana são pertinentes, usando como suporte as informações do IPESE, Instituto de pesquisas e estudos sócio – econômicos de dezembro/2001. A base foram os pressupostos de que a formação de um administrador deve acompanhar as tendências das organizações empresariais, na perspectiva de uma atuação mais ampla e adequada, como decorrência das possibilidades integradas dos mercados.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, buscou-se:

- Identificar e analisar a estrutura do currículo de Administração conforme os padrões de qualidade do MEC, exigidos na formação profissional do administrador.
- Identificar as necessidades do mercado de trabalho de Maringá e região, quanto ao profissional de Administração (habilidades e características) e a absorção desse profissional no mesmo mercado de trabalho.
- Analisar a adequação da formação do profissional de Administração do CESUMAR com o mercado de trabalho de Maringá e região.
- Discutir os resultados do trabalho à luz da pesquisa de campo, com amparo no suporte dos autores que sustentam a pesquisa bibliográfica.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O interesse em desenvolver a presente investigação surgiu a partir de discussões e reflexões sobre as transformações políticas, mudanças culturais, o rápido desenvolvimento tecnológico, a descomplicação promovida por toda sociedade que sugere obsolescência de muitos paradigmas, além de requerer providências urgentes na esperança de uma adequação recíproca entre os meios de produção e de consumo. A nova fase passa necessariamente pelos bancos das universidades, que devem preparar os alunos sob a ótica destas novas premissas.

As reflexões em torno dessas questões remeteram a um estudo mais amplo, suscitando uma curiosidade maior em entender o pano de fundo do perfil exigido pelo mercado de trabalho do profissional administrador.

Em muitas instituições de ensino superior, a infra-estrutura material e o aparato científico-tecnológico se sobrepõem às clássicas formas relacionais comuns entre o saber e o poder. Ou seja, o relacionamento entre o professor, mestre, e o aluno, aprendiz, normal na prática acadêmica, vem sendo substituído pelo relacionamento despido das emoções comuns no processo de formação do caráter e intelecto.

Justifica-se ainda a investigação proposta no sentido da compreensão da temática profissional de administração e o mercado de trabalho de Maringá e região. Diante disso, em consonância com o processo contínuo das mudanças voltado para a melhoria da qualidade de ensino, procura-se fornecer informações que se direcionem para a construção de construtos, princípios e linhas de ensino e aprendizagem para a formação e

adequação desses profissionais, de acordo com as exigências demandadas pelas empresas e organismos que compõem o mercado de trabalho.

Em resumo, a importância desta pesquisa reside não apenas no fato de abordar o perfil do profissional administrador, como na possibilidade de subsidiar uma prática mais consistente dos envolvidos com o Curso de Administração. Visa-se contribuir, para enunciar princípios norteadores do Projeto Pedagógico do Curso de Administração da IES.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo tem início com a apresentação de uma visão geral do tema a ser tratado e da problemática a ser investigada. No primeiro capítulo são apresentados os objetivos geral e específicos a serem atingidos pelo estudo, bem como a justificativa e o interesse pelo tema.

No segundo capítulo o tema é remetido a um referencial teórico que aborda aspectos de um administrador como profissional, as exigências do Ministério da Educação e Cultura (MEC), do Conselho Regional de Administração (CRA) e as exigências do mercado de trabalho de Maringá e região. Neste mesmo capítulo, aborda-se ainda o pensamento de autores sobre currículo e sua importância para a formação do administrador.

O terceiro capítulo descreve o desenvolvimento do trabalho, enfatizando a sistematização da pesquisa, as variáveis da pesquisa, a metodologia, incluindo as perguntas de pesquisa, a população, o tipo de estudo, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos de coleta e de análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, caracterizando as empresas pesquisadas e enfocando o perfil apresentado exigido pelas mesmas para o profissional administrador.

A análise e interpretação dos resultados da pesquisa, que refletem os aspectos do trabalho teórico-prático, são apresentadas no quinto capítulo. O sexto capítulo contém as conclusões e as recomendações para estudos posteriores que venham a explorar os temas relacionados ao perfil do administrador.

1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Foram constatados alguns pontos limitativos, que se apresentam em trabalho de natureza empírica.

A seguir, estão relacionados os que foram considerados mais significativos em termos de possível interferência em seus resultados.

- a) O estudo foi realizado apenas sobre o ensino de administração, não podendo ser generalizado para todos os cursos.
- b) Os dados coletados através de questionários estruturados com os diretores de recursos humanos ou pessoas encarregadas pelo processo seletivo transmitem a percepção dos respondentes sobre o tema pesquisado, na ocasião da coleta. Ressalta-se, porém, que os dados originados da percepção, refletem, muitas vezes, juízos pessoais, não representando a realidade das empresas analisadas neste estudo.
- c) Os dados foram coletados através de pesquisa de levantamento, sendo as respostas dadas na visão e perspectivas dos diretores e gerentes das organizações de Maringá e região metropolitana sobre a opinião dos empresários em relação ao mercado de trabalho do administrador.
- d) A amostra da pesquisa abrangeu as empresas que recrutam administradores, pois o estudo está focado na adequação da formação do administrador, principalmente formado e locado

no mercado de trabalho da indústria, comércio e serviços da região supra mencionada.

2 BASE TEÓRICA-EMPÍRICA

2.1 INTRODUÇÃO

Observando-se os fenômenos que permeiam a vida das pessoas, depara-se com o fator mudança como um dos temas mais significativos da atualidade. A mudança está em toda parte: nos lares, no trabalho e nas organizações. Muitos fatores têm contribuído, nesta última década, para essas transformações, afetando aspectos de ordem social, cultural, política, familiar, religiosa.

Nas organizações, da mesma forma, sente-se o impacto das mudanças macro-societárias, influenciando decisivamente nas funções e no papel de seus dirigentes, para que ela, a organização, se mantenha sob um ambiente altamente competitivo.

No meio empresarial, as modificações ocorrem aceleradamente devido, principalmente, a um processo de globalização. Verifica-se crescente alteração na postura, evoluindo de uma simples necessidade a um posicionamento que incorpore situações de mudança. Trata-se, entre outras palavras, da passagem de uma posição estática e conservadora, para uma atitude dinâmica e prospectiva. Observa-se também uma postura consciente do ajustamento do trabalho às exigências humanas, fugindo-se cada vez mais das posições mecanicistas e clássicas da adaptação do homem ao trabalho. O fato é certamente consequência da crescente participação das ciências humanas e sociais na atividade organizacional, como também resulta igualmente de uma série de experimentos desenvolvidos no campo das ciências sociais aplicadas.

Para DRUCKER (1999), os meios de produção não serão apenas o capital e os recursos naturais, mas também o conhecimento. Os novos profissionais serão os donos de suas ferramentas de trabalho, o conhecimento. O conhecimento será a maior fonte de riqueza e poder num futuro breve. O conhecimento, como forma de poder, modifica as relações de produção e a administração das empresas.

A universidade, à qual cabe a geração de conhecimento, deve encontrar um caminho que privilegie ainda mais a produção desse conhecimento, as mudanças, como, por exemplo, no currículo, na forma de pensar e desenvolver as disciplinas, suas relações, a interdisciplinaridade, com o aluno, com a comunidade, dentre outras.

Ainda que como condicionante de um aumento na produtividade, observa-se a crescente preocupação e esforço no sentido de humanização do trabalho, pela substituição de processos por situações que levem à promoção do homem.

Evidencia-se uma valorização de fatores novos, como clima organizacional, relacionamento interpessoal, motivação, participação, integração, capazes de marcar uma posição inovadora, promovendo, desta forma, nas organizações uma competição desenfreada, para que elas possam manter sua competitividade no mercado e, conseqüentemente, garantir a sobrevivência.

GONÇALVES (1997) ressalta que o futuro pertence às empresas que conseguirem explorar melhor o potencial das pessoas. Isso sugere que será necessário romper com o passado, deixando de lado alguns conceitos e

experiências tradicionais, criando novidades e soluções que possam dotar as empresas do futuro dos recursos humanos necessários que irão empregar.

Para que o profissional possa exercer um cargo nesse nível, é exigido dele uma gama de conhecimentos, de habilidades e competências, que formam o perfil demandado pelas organizações. Por esses motivos é que as exigências para os candidatos a cargos executivos são bem mais abrangentes do que para os demais.

2.2 PERFIL DO ADMINISTRADOR

As organizações, de modo geral, enxergam seus administradores como os responsáveis diretos pelo sucesso ou fracasso dos negócios. Os critérios de escolha dos candidatos merecem cuidados especiais. Contratar a pessoa errada pode custar muito caro para a empresa.

Parece aceitável que quando houver falta de dados concretos para a seleção de pessoas com pouca experiência se lance mão dos mais diversos critérios. Contudo, presume-se que na seleção em níveis mais elevados, como a de executivos, também há aspectos subjetivos envolvidos no processo.

A princípio, não há razão para que os gerentes sejam contratados sob critérios subjetivos. Eles têm um passado documentado em seu *curriculum vitae*, que pode indicar o tipo de pessoa e de profissional que eles são. É provável que muitas das contratações de executivos estejam baseadas em critérios variáveis, passíveis da boa vontade dos selecionadores.

GOMES (1995, p.57) garante que “experiência de trabalho é um paradigma que caiu. Ou seja, currículo encorpado não é garantia de emprego”.

Nessa mesma reportagem, fica claro que alguns executivos não se prendem a padrões de contratação. “Na hora de contratar não se dá atenção às regras. Ele afirma que se pode conhecer uma pessoa nos primeiros 60 segundos de conversa”.

Nesse sentido, depara-se com um problema de integração dos novos administradores em uma economia globalizada. Novas habilidades e a busca de desafios são aspectos importantes para o sucesso profissional.

A questão não é tão simples. Não basta querer apenas a integração, o êxito ou o fracasso do administrador, advoga BIAZON (2000). Tudo está relacionado com o valor de mercado, a habilidade e o talento que se traz para as organizações.

FRANCO (1998) procura evidenciar a mudança do perfil do administrador para os dias atuais. O perfil antigo, relacionado aos anos 70, apresentava as seguintes características: seguidor, leal, paciente, especializado e executor. E o novo perfil é de um profissional com iniciativa própria, liderança, criatividade, autodesenvolvimento, multifuncionalidade, agilidade, flexibilidade; seja capaz de gerenciar o risco, educador; tenha lógica de raciocínio, prontidão para resolver problemas, habilidade para lidar com pessoas, trabalho em equipe, conhecimento de idiomas, informática e resistência emocional.

2.2.1 Mercado de trabalho e tendências organizacionais

Nas últimas décadas, muitas abordagens têm procurado delinear modelos organizacionais visando, basicamente, a um novo modelo de gestão empresarial. Para HANDY (1995), a turbulência ambiental de uma

economia globalizada exige das empresas o abandono do ideal estratégico: formalização ou flexibilidade, hierarquização ou horizontalização, entre outros.

As empresas, na busca da eficiência e da eficácia das respostas, devem saber conjugar os antagonismos. Mais do que nunca precisam ser globais e locais, pequenas de certo modo e também grandes de outro, centralizadas numa pequena parte do tempo e descentralizadas na maior parte. É esperado que os operários sejam, ao mesmo tempo, autônomos e integrantes de uma equipe e que os gerentes deleguem mais e, ao mesmo tempo, controlem mais.

Além desses aspectos, é importante considerar também as tendências atuais do mercado de trabalho. BOLLES (1997), analisando o mercado de trabalho americano nos anos 90, traça um conjunto de seis suposições que podem ser entendidas em outras realidades: a) o processo normal de mudanças e fluxos no mercado de trabalho está ocorrendo de uma forma altamente acelerada, recebendo as mais variadas denominações: *merging, rightsizing, restructuring, reengineering, downsizing, layering, reorganizing, consolidating*, entre outros; b) a mudança rápida ocorrida a partir dos anos 90 afetou grande número de trabalhadores e, dentre eles, muitos executivos, incluindo a média e alta gerência (executivos). Essa mudança representou o desemprego anual de milhares de pessoas, cujos postos de trabalho foram apagados do mercado de trabalho, de forma que sete em cada dez famílias tiveram contato direto com o desemprego; c) essa mudança é tão rápida, que as pessoas são surpreendidas com a demissão. Alguns profissionais só descobrem que seus empregos terminaram quando, a caminho do trabalho, ouvem a notícia pelo rádio. Isso aumentou enormemente

a ansiedade e o pânico gerado nos ambientes laborais; d) o mercado de trabalho nos anos 90 é muito mais cruel, onde se constata um bom número de executivos que se dedicaram 10 ou 20 anos à organização e perderam repentinamente seu emprego; e) nos anos 90, num mercado globalizado, a grande competitividade promoveu a redução de *fringe benefits*, *benefits* e a própria remuneração dos executivos, causando expressiva diminuição no padrão financeiro e na qualidade de vida, propriamente dita; f) essas mudanças geraram duas classes distintas no mercado de trabalho, aqueles que estão muito bem financeiramente, devido a fortunas familiares, aplicações financeiras, ou então executivos altamente qualificados e por isso receberam altos salários, e, do outro lado, aqueles com poucos recursos financeiros ou executivos, que diminuíram seu espaço no mercado de trabalho, por sua baixa qualificação profissional, ou os que estão desempregados.

Por essas considerações, pode-se constatar a importância de se ampliar à perspectiva de conhecimento para um futuro próximo, isto é, a questão que se impõe é: quais as características principais das organizações empresariais do futuro?

GONÇALVES (1997) acredita que a empresa do futuro tem o foco na centralização dos seus processos. A reengenharia e outras iniciativas destinadas a dar forma aos negócios e às organizações já transformaram o processo de trabalho.

Agora é necessário transformar as pessoas que trabalham nelas para conseguirem um conjunto capaz de desempenho superior. Geralmente a responsabilidade pelos assuntos relacionados aos recursos humanos nas empresas tem sido atribuída à área de RH. E é exatamente essa

área que precisa enfrentar uma das mais difíceis partes do desafio na modernização das empresas.

GONÇALVES (1997) admite que a empresa do século XXI será ágil e enxuta, suas tarefas exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões. Não haverá lugar para os empregados tradicionais, aqueles que as empresas prepararam durante tanto tempo e, ainda hoje tripulam nas organizações. Ainda, conforme o autor, os modelos antigos de empresa, tanto do ponto de vista da estrutura organizacional, como da gestão das pessoas e do negócio, não funcionam mais.

As organizações tradicionais foram projetadas com base em pressupostos antigos, como a constância e regularidade do ambiente externo que permitem à empresa se isolar dentro de suas fronteiras, a versatilidade da empresa que permite que ela produza tudo o que possa a custos inferiores aos de um fornecedor externo, a eficiência decorrente da especialização e a conseqüente estruturação em unidades especializadas estanques, além da prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e de capacidade dos empregados.

Para KANTER (1997), as características da nova organização são bem conhecidas na atualidade, porém está faltando o contrato social futuro que vai incentivar as pessoas a trabalharem nela. Assim, muitas organizações procuram funcionários com iniciativa, que resolvam os seus problemas e se esforcem pelo cliente. Para tanto, faz-se necessário desenvolver equipes multifuncionais e interempresariais, parcerias e

empreendimentos conjuntos que permitam uma rápida adaptação a esse novo modelo organizacional.

De acordo com HAMER (1997), a organização do século XXI se caracteriza pela responsabilidade, pela autonomia, pelo risco e pela incerteza. Talvez não seja um ambiente tranquilo, mas é muito humano. Acabou-se a rigidez e a disciplina artificiais da empresa convencional. Em seu lugar, existe um mundo cheio de confusões, desafios e insucessos, característicos do mundo verdadeiramente humano.

Para GONÇALVES (1997), os modernos princípios do desenho organizacional são: princípios contemporâneos, alocação dinâmica de recursos, comunicação ponto a ponto, trabalho a ser realizado em times, criação de valor, monitoração de resultados, trabalho organizado em projetos, fronteiras orgânicas, oportunidade e coordenação.

Esses princípios demonstram que a centralização das empresas em seus processos levará a desenhos organizacionais muito diferentes dos que já se conhece: o fim das relações duráveis entre empresa e empregado, um realinhamento constante dos recursos, a adaptação aos desafios internos e externos e a redefinição do modelo de distribuição de responsabilidades e poderes nas organizações que não se pode apenas imaginar.

KANTER (1997) acredita que essa nova organização pressupõe um foco nas novas políticas de recursos humanos. Deve-se perceber que a reavaliação de capital humano e a ênfase na colaboração de equipes são as melhores formas de enfrentar os desafios de uma economia globalizada.

GONÇALVES (1997) acredita que, do ponto de vista dos recursos humanos, o grande desafio a ser enfrentado é desenvolver empregados de todos os níveis para a empresa baseada em processos.

Em princípio, para promover a transformação das empresas como hoje são conhecidos, dentro de organizações, para como elas devem ser, é necessário aquilatar os profissionais para as tarefas. Além disso, também há a necessidade de estruturar empresas com pouca gente, quadros enxutos e muito ajustados, definição difusa de atribuições, polivalência, poucos níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional, redistribuição de tarefas, estrutura dinâmica.

Para este autor, muitos desafios deverão ser enfrentados pelas empresas. Assim, no que se refere à necessidade de um quadro enxuto de pessoal, os desafios são: proporcionar treinamento nas novas funções, treinando empregados polivalentes e grupos multifuncionais, bem como desenvolver formas de treinamento sem afastamento.

Quanto à necessidade de diminuir o número de níveis hierárquicos, os desafios são: renovar a idéia do plano de carreira, criar novos esquemas de reconhecimento e remuneração, além de prover melhor preparo/visão dos líderes. O quadro de pessoal mais ajustado exige apoio a quem fica depois das dispensas, através do melhor preparo/visão dos líderes.

O desafio das novas estruturas organizacionais é a divulgação e discussão dessas idéias, o uso intenso da terceirização e a preservação do clima e cultura organizacional. Enfim, os novos desafios serão, de acordo com GONÇALVES (1997), o desenvolvimento da polivalência e mecanismos de ambientação; a competência em gestão da mudança ou o desenvolvimento

eficaz de lideranças, bem como o desenvolvimento de programas de re-treinamento, facilitando a recomposição dos grupos.

O mesmo autor acredita que a própria palavra “administrador” deva ser redefinida, para englobar tanto a função gerencial como o espírito empreendedor. A língua portuguesa não tem uma palavra abrangente como “*manager*”, que abrange todas as posições que gerenciam as pessoas e tarefas de cada área de responsabilidade.

As organizações precisam ajudar as pessoas a conquistar as habilidades e a autoconfiança necessárias para dominar o novo ambiente organizacional, buscar novos programas de gestão de recursos humanos.

As empresas estão passando a adotar programas de gestão de recursos humanos baseados na estratégia de oferecer menos garantias aos empregados, mas dando oportunidade de avançar mais na carreira pessoal e de ganhar mais do ponto de vista monetário.

A transformação dos empregados da linha de frente em profissionais de processos implica ajudá-los a entender os desafios, a economia e a estratégia da empresa. Exige que os empregados entendam os processos, em termos de localização e contribuição, para resultados. Para terem sucesso nas novas ocupações, os empregados precisam de novos conhecimentos, novas habilidades e novos comportamentos, compreendendo processos inteiros e exibindo iniciativa.

As empresas terão que redefinir seus negócios e se reconstruir, sem interromper a jornada, em direção ao sucesso. Todos esses enormes desafios dependem essencialmente da capacitação e do envolvimento do

peçoal. É indispensável reequipar as empresas com novas e adequadas ferramentas para lidar com as pessoas.

2.2.2 O novo perfil do administrador

Respondendo a tantas mudanças, o mercado sugere a necessidade do administrador diferente, com novo perfil. As empresas não precisam mais de um profissional eminentemente técnico e sim de pessoas voltadas para processos de interpretação, elaboração e transformação.

De acordo com COHEM (1998), a transformação ocorrida no mundo corporativo, onde existiam carreiras sólidas, caminhos seguros e estabilidade no emprego, onde o mundo parecia perfeito, desapareceu e tudo mudou rapidamente.

Com essa avalanche que o mundo corporativo sofreu, o que se pode esperar dos futuros líderes das empresas brasileiras? Essa nova postura que acontece no mercado apresenta ao jovem executivo grande preocupação com a qualidade de vida no trabalho, aliado ao equilíbrio e ao desafio do cargo. Acompanhado de um clima de maior pressão, ele quer mais segurança e sabe que isso está aliado à sua criatividade, arrojo e risco. Ele gosta do poder, mas não considera legítima nenhuma autoridade que não venha do mérito e do consenso. Trabalha muito, porque acredita que a lealdade está morta e só o trabalho árduo é o verdadeiro caminho para o sucesso. Não trabalha mais com a velha perspectiva de uma carreira de 35 anos. Imagina 10 anos de sacrifício e dedicação, para depois colher os frutos do trabalho. Incentiva o crescimento de seus pares, porque vê neles o sustento para o seu próprio crescimento. Não admite ficar muito tempo em trabalho de rotina. Pretende ficar apenas o

tempo necessário para imprimir sua marca. Endossa os rumos que o país está tomando, mas desconfia do ritmo e da competência do governo. É consumista, mas planeja antes de comprar. Tem preocupações sociais, porém não se sente apto a atuar fora de seu mundo privado. Exige um trabalho que o satisfaça e lhe proporcione uma vida independente. Identifica-se com valores mais perenes e moderados de espiritualidade e família. Usa o aprendizado como oportunidade para unir a vida pessoal e profissional.

De acordo com a reportagem sobre A revolução que liquidou o emprego, da revista “Veja” (1994), tudo o que se relaciona a emprego modificou-se, principalmente o perfil dos executivos. Antes da década de 70, o executivo tinha as seguintes características: a experiência como ferramenta usada no comando, acomodado, dependente, carreirista, resistente à mudança. O salário era determinado pela empresa e seu conhecimento era fruto da experiência profissional.

Entre as décadas de 70 e 90 modificou-se. O grau de escolaridade é sua ferramenta de comando; é confiante; é político; procura ser criativo; ajusta-se às mudanças; é muito competitivo; seu salário é negociado com a empresa; o conhecimento é baseado na teoria acadêmica.

A partir dos anos 90, suas características predominam em relação à sua performance: a performance é sua ferramenta de comando; é curioso; é independente; gera mudanças; é cooperador; o salário é conquistado pela importância do seu trabalho; o conhecimento é fruto da aplicação prática da teoria; as realizações de sua equipe são a ferramenta do sucesso; é estudioso; tem uma visão global das coisas; lidera mudanças; é

facilitador; o salário é conquistado pelo resultado do trabalho da equipe e seu conhecimento é fruto do aprendizado contínuo.

Para PRAHALAD (1997), o executivo da nova era deve ter, no mínimo, as seguintes características: raciocínio sistêmico para harmonizar as informações mensuráveis e imensuráveis, combinar a capacidade analítica com a intuitiva e equilibrar o interesse público e o privado; competência intercultural para falar vários idiomas e profundo conhecimento de história, religião e arte, que lhe facilitam o desenvolvimento da competência intercultural; treinamento intensivo e contínuo; padrões pessoais e de comportamento.

Nessa nova orientação de perfil, o executivo precisa ser dinâmico e, antes de tudo, flexível, utilizando todo o potencial criativo e com incentivo aos colaboradores, para que surjam novas idéias construtivas. Esse talento do executivo em administrar tudo e qualquer tipo de mudança é que fará a diferença nas tendências organizacionais.

Aliar o perfil do administrador aos interesses da empresa é o caminho que muitas companhias, segundo COLPO (2001), estão trilhando ao adotar a gestão por competências, que se tem consolidado como apoio para treinamento, seleção e remuneração, dando foco ao talento do indivíduo, ou seja, avaliar se o perfil do candidato vem ao encontro dos objetivos e as estratégias da empresa.

Para TONET (1998), os administradores deverão possuir algumas competências, como: competência técnica – que consiste em conhecer o negócio muito bem, a área ou segmento em que está atuando; competência interpessoal – que se caracteriza pela posse de habilidades de

comunicação, negociação; competência política – identificar e lidar com fontes de poder, mobilizar apoios e alianças; competência administrativa – consiste na capacidade de planejar, organizar, controlar e avaliar; competência para agir – que consiste em ter capacidade de olhar renovado, saber definir e partilhar a visão de futuro, capacidade de buscar novos desafios.

Uma pesquisa realizada pela Pricewaterhouse Coopers com 11 grandes empresas brasileiras, de acordo com COLPO (2001), mostra que as competências “estruturais” mais procuradas são àquelas relacionadas aos valores da instituição e do indivíduo como capacidade de realização, ética e criatividade.

Outro fator importante é quanto à ética; no futuro, a tolerância a funcionários sem ética será zero, porque a tendência é de que a ética seja cada vez mais valorizada. Confirmando essa questão, COLPO (2001) advoga que se a empresa quiser conquistar uma imagem corporativa, identidade e fidelidade de seus clientes, precisa pautar o seu trabalho sobre os valores diretamente relacionados com a ética.

Para KATZ (1974), o verdadeiro objetivo de uma boa administração está relacionado com a capacidade de realização do trabalho de cada um e não com o seu modo de ser. Assim, ele propõe três habilidades básicas: a habilidade humana, técnica e conceitual. A primeira refere-se à capacidade e ao discernimento para trabalhar com ou por meio de pessoas, sendo que esta facilita a comunicação entre os membros do grupo e também permite a influência sobre outros com a sua própria maneira de agir e pensar. Essa capacidade deve ser transformada numa atitude natural, envolvendo-se através de uma visão abrangente, flexível e criativa. Já a habilitação técnica

pode ser entendida como um conhecimento específico sobre determinado assunto que torna o administrador um especialista, com alta capacidade de realizar com competência, tal atividade. E a habilidade conceitual consiste na compreensão e coordenação do meio social, político, econômico, cultural e organizacional no qual está inserido. Essas três habilidades precisam estar presentes no administrador, e este precisa saber o momento exato de usar cada uma delas.

A pesquisa realizada pela ANGRAD (1996) com docentes e coordenadores dos cursos de Administração do Brasil sobre o perfil e as habilidades do profissional administrador demonstra que a formação humanística e a visão global com o meio social, político, econômico compreende os itens mais importantes para a formação do administrador e, num segundo momento, a formação técnica e a científica contribui para o profissional na atuação do administrador das empresas, com o envolvimento de atividades específicas. Outras características também foram ressaltadas na pesquisa como a ética, o empreendedorismo, o aperfeiçoamento profissional e a atuação de forma interdisciplinar.

Esse mesmo estudo destacou as habilidades, como a cooperação do todo (com a visão sistêmica), a utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, a comunicação interpessoal e a expressão corretas nos documentos técnicos específicos, resolução de situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e seleção de estratégias, dentre outras.

KATZ (1986) adverte, que embora as três habilidades sejam importantes em qualquer nível administrativo, elas variam em importância relativa em diferentes níveis de responsabilidade. STONER (1995) apresenta

um modelo que facilita a visualização das habilidades necessárias em diferentes níveis de administração.

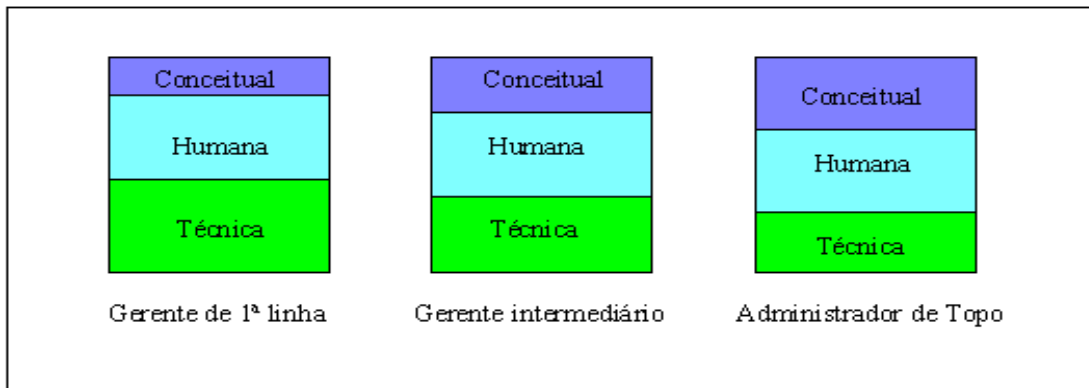


Figura 1 – Habilidades e os diferentes níveis de administração

Como se pode perceber, as habilidades humanas são necessárias nos três níveis. As habilidades conceituais aumentam conforme se eleva o nível administrativo, enquanto as habilidades técnicas vão se tornando menos necessárias. À medida que se sobe dos níveis inferiores a níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidade técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidade conceitual. Nos níveis inferiores, os supervisores precisam de considerável habilidade técnica para poder usufruir e formar técnicos e demais subordinados. Nos níveis mais altos, os executivos não precisam conhecer em detalhes as tarefas específicas executadas no nível operacional. Embora varie a proporção das habilidades técnicas e conceituais necessárias aos diferentes níveis da organização, o denominador comum aparentemente crucial em todos os níveis é a habilidade conceitual.

Para outros autores, essas habilidades não se modificaram com o decorrer do tempo. Entretanto, alguns autores, como MONTGOMERY & PORTER (1998), admitem que a competição estratégica exige uma nova

habilidade; é a compreensão do comportamento competitivo, capacidade de usar essa compreensão para alocação adequada de recursos, capacidade de prever riscos e lucros. Em síntese, não é importante só saber criar estratégias, mas sim saber gerenciá-las.

DRUCKER (1992) explicita:

“Aprendemos a inovar, porque não podemos esperar que a competência, os conhecimentos, produtos, serviços e a estrutura do presente serão adequados por muito tempo. A mudança não se deve tanto ao fato do ritmo de acumulação ser muito mais rápido, mas sim ao fato do centro de gravidade estar mudando constantemente.”

Esse é o novo desafio para os administradores na visão de Peter Drucker, a arte de inovar e se adequar a essa nova tendência de negócios. Segundo BERNARDI (2000, p. 75), “o mercado vai lhe fazer a cada vez essa pergunta: Você é capaz de inovar?”. A inovação já é um fator imprescindível para a atividade do executivo dentro do ambiente empresarial.

A mudança aconteceu pela mudança do conhecimento constantemente. Diante disso, o grande desafio dos novos administradores refere-se à arte de inovar e de se adequar a essa nova tendência de negócios.

2.3. EDUCAÇÃO SUPERIOR

Alguns grandes questionamentos se fazem hoje no campo da educação, de modo especial, entre os pesquisadores e teóricos dessa área. Estes questionamentos, evidentemente, recaem sobre quem ensina e quem aprende, o que se ensina e o que se aprende, quando e como se ensina e se aprende, por que se ensina este ou aquele determinado conteúdo.

Tais questões, na prática educacional, estão ligadas a acontecimentos e transformações, locais de aprender na sociedade, regras da escola, formação de professores para atuar num mercado onde as informações são múltiplas e quase instantâneas.

Como se acompanham as conquistas sociais e a sua utilização na formação dos professores, na elaboração dos currículos, na prática cotidiana na produção do conhecimento na escola? A questão fundamental é a pesquisa. É a busca de respostas não acabadas. É o desenvolvimento de idéias. Segundo Nietzsche, “trata-se de investigar as proximidades, pois a realidade mais próxima, aquilo que está entorno e dentro de nós, começa, pouco a pouco, a mostrar cores e beleza e enigmas e riqueza de significado, coisas essas que a humanidade antiga sequer sonhava” (VATTIMO, 1996, p. 175).

Assim como acontece com muitas organizações, o campo da educação está muito pressionado por mudanças. Percebe-se que a educação é o caminho fundamental para transformar a sociedade. Para MORAN (2001), educar é ajudar a integrar todas as dimensões da vida, a encontrar nosso

caminho intelectual, emocional, profissional, que nos realize e que contribua para modificar a sociedade que temos.

Para LOPES (2000), nesse enfoque passa a política do ensino superior, enquanto estratégia para a formação de recursos humanos, abrindo espaço à expansão dos cursos de Administração, frente às necessidades que se apresentam no mundo da regulação tecnicamente planejada. Desta política é que surge o profissional de administração que tem a incumbência e competência de decidir estrategicamente. Segundo GRAVE (2000), ele é capaz de estabelecer determinados encaminhamentos da vida em sociedade. Suas reflexões, decisões e ações afetarão sobremaneira a vida das pessoas. É condutor, mediador ou facilitador das macro-relações organizacionais, pois o que pensa pode significar muito para a sociedade.

As universidades brasileiras chegam às portas do século XXI envoltas numa crise, cujo desenrolar significará um ponto de singularidade em sua história, pois os problemas encontram-se numa multiplicidade de dimensões: política, cultural, administrativa e organizacional.

Sabe-se que, durante muito tempo, o debate e a polêmica em torno da universidade brasileira gravitaram sobre democratização e autonomia. A avaliação ficou postergada a planos menos relevantes, embora se reconhecesse a necessidade deste imprescindível instrumento.

Outro detalhe a se ressaltar é de que a avaliação de instituições educacionais foi criada e marcada pelas características e práticas de avaliar os alunos, sob a égide da burocracia e da classificação, centrada em resultados, para mensuração da eficiência, do desempenho, do primeiro, do melhor,

mostrando ser uma prática pouco construtiva, onde a preocupação em corrigir não era colocada como pressuposto básico.

Segundo SANTOS (1999), não se deve estranhar a resistência fortemente implantada dentro das academias. As resistências geram outra situação de controvérsias quanto aos objetivos e usos, se classificatórios ou de diagnósticos e, quanto aos métodos, se centrados em resultados ou em processos.

O momento atual vivenciado pelas instituições, e cobrado pela exigência e consciência social cada vez mais coletiva, vem rompendo tais resistências que, a princípio, permeavam nas universidades, sobre qualquer tipo de avaliação, para uma fase de aceitação, devido à consciência interna de que a qualidade e a competitividade passaram a atingir frontalmente o meio acadêmico.

O Ministério da Educação e Cultura-MEC, compreendendo a necessidade do compromisso com a avaliação, para correção de rumos de forma a atingir o processo de qualidade dentro das organizações acadêmicas, conclamou as universidades para que respondessem de forma positiva à convocação de institucionalizar o processo de avaliação institucional.

As exigências da sociedade, cada vez mais consciente e coletiva com a qualidade do ensino e o desempenho dessas instituições, provocaram e sensibilizaram o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras-CRUB, em 1986, a assumir a questão da avaliação de desempenho, da gestão, do ensino, da pesquisa e extensão como um compromisso social das universidades.

Esse documento deixava-se patente a falta de parâmetros como um dos problemas mais graves das universidades brasileiras, ficando claro o consenso de que as universidades são as primeiras interessadas e as mais competentes para avaliar seu desempenho.

As propostas do MEC mostram pontos comuns com o CRUB, como bem expressou o Professor ALOISIO SOTERO; ela mesma é a primeira interessada e a mais competente para avaliar seu desempenho e que essa auto-avaliação, antes de qualquer coisa seja consequência e expressão da própria autonomia universitária (PAUL et al., 1990).

Um dos pontos significativos tomados pela Secretaria de Ensino Superior do MEC-SESU, foi o Encontro Internacional sobre Avaliação do Ensino Superior, realizado em Brasília, em setembro de 1987, que serviu para trazer à tona o óbvio: falta de conhecimento mais profundo sobre a realidade do ensino superior brasileiro, tanto pelo MEC, como pelos próprios dirigentes das instituições.

Tais medidas são de suma importância, pois as universidades são as instituições que mais têm condições adequadas para atingir os objetivos, dentro da política de desenvolvimento do País, pois são detentoras da maior concentração de estudantes e melhor conjunto de professores qualificados.

Segundo TRAMONTINI & BRAGA (1988), oitenta por cento da pesquisa nacional passam pela universidade brasileira, o que significa que a ciência e a tecnologia estão aí encontrando seu 'habitat'. A saúde do sistema como um todo se centraliza, pois, no subsistema universitário. Ele deve,

assim, receber a atenção prioritária, no conjunto de instituições que compõem o sistema.

Continuando, o mesmo autor coloca que, em 1989, o Brasil possuía apenas 88 universidades, sendo 47 públicas e 41 privadas, que constituíam a espinha dorsal do ensino superior.

2.3.1 Desafios atuais da universidade

A sociedade contemporânea vive momentos de intensas transformações decorrentes da necessidade de se compatibilizar, adequar ou mesmo mudar valores de uma ordem mundial em transição, por novos valores da chamada "Era do Saber, da Informação e da Automação". Nesse contexto, a universidade não é exceção; deve-a encontrar meios de lidar com tais contradições, reais ou aparentes.

A visão de universidade secular, estruturada a partir do princípio de que cabe a ela proteger todo o conhecimento e ciências dos fatos e princípios, de pesquisa e descobertas, de experimentos e especulações" (NEWMAN apud UFMG, 1998), tem sido confrontada com outra que entende a universidade como instituição criada para atender às demandas de uma sociedade que hoje deseja consumir produtos, que agrega informações de conteúdo tecnológico e é impulsionada, cada vez mais, pelas necessidades da economia de mercado.

Manter a identidade da Universidade, enquanto produtora efetiva de conhecimento e desencadeadora de desenvolvimento social, vem

sendo um desafio onde a parceria entre a universidade e o setor privado é apenas uma face.

Um outro desafio, com o qual se depara a universidade, é a demanda cada vez maior por novas vagas. A crescente procura pode ser explicada tanto pelo crescimento da população jovem no país, como pelas necessidades criadas pela sociedade pós-industrial, cujo processo de produção exige indivíduos altamente qualificados, com habilidades para processar e usar informações.

Além disso, faz-se necessária a adoção de práticas pedagógicas que privilegiem o ensino em forma e ritmo compatíveis com a realidade econômica, social e cultural do aluno e que lhe permita acompanhar a evolução dos conhecimentos produzidos, que mudam numa velocidade sem precedentes, na sociedade contemporânea.

2.3.2 O ensino de administração e suas mudanças propostas pelo MEC

O MEC – Ministério da Educação tem como principal objetivo o desenvolvimento da educação do ensino fundamental, médio e superior. Quanto às universidades, o MEC se propõe avaliá-las e exigir delas um padrão de qualidade.

A aprovação da Nova LDB (Lei 9394/96) trouxe, para as escolas de todo o país, o desafio de estudá-las, analisar suas próprias necessidades e condições e, em seguida, adaptar seus currículos a essas diretrizes.

Diante da discussão das diretrizes curriculares para o ensino de graduação, que incorporam maior conhecimento multidisciplinar requerido pelas empresas, para atender ao grau de complexidade crescente de seus

negócios em uma economia globalizada e local, é importante salientar, neste trabalho, as principais mudanças ocorridas para essa transformação (adequação).

Para CUNHA (1998), dentre as várias perspectivas possíveis, é preciso identificar dois pontos: a redefinição das empresas e de seus negócios, e a postura das Instituições de Ensino Superior (IES).

O primeiro ponto refere-se às mudanças do mercado de trabalho, requerendo uma interação de conhecimentos especializados que as empresas exigem na formação de administradores mais bem preparados para o mercado, no exercício profissional.

Quanto ao segundo ponto, este merece destaque. Será que é fácil identificar e propor uma postura correta às IES? Para CUNHA (1998), essa decisão de mudanças deverá incorporar modificações no conteúdo programático, procurando, dessa forma, adequá-lo à realidade organizacional.

Em síntese, segundo BLATT (2001), o projeto pedagógico deve compreender os anseios sociais para atender às exigências do profissional a ser formado, assim como a ação coletiva para atingir os fins pretendidos, as etapas a vencer, os meios a empregar, dentre outros, caracterizando a missão, concepção e objetivos do curso, bem como, o perfil profissional e estrutura curricular.

Apesar de terem sido criadas novas diretrizes curriculares, o currículo mínimo serve de base para a construção da grade curricular. A Resolução número 2, de 4 de outubro de 1993, do MEC, fixa os mínimos de conteúdos e duração do curso de Graduação em Administração. O currículo

mínimo do Curso de Graduação em Administração, que habilita ao exercício da profissão de Administrador, será constituído das seguintes matérias:

1 FORMAÇÃO BÁSICA E INSTRUMENTAL

- Economia
 - Direito
 - Matemática
 - Estatística
 - Contabilidade
 - Filosofia
 - Psicologia
 - Sociologia
 - Informática
- Total: 720 h/a (24%)**

2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL

- Teorias da Administração
 - Administração Mercadológica
 - Administração da Produção
 - Administração de Recursos Humanos
 - Administração Financeira e Orçamentária
 - Administração de Materiais e Patrimoniais
 - Administração de Sistemas de Informação
 - Organização, Sistemas e Métodos
- Total: 1.020 h/a (34%)**

3 DISCIPLINAS ELETIVAS E COMPLEMENTARES

Total: 960 h/a (32%)

4 ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Total: 300 h/a (10%)

O curso de Administração deve buscar a construção de uma base técnico-científica que permita aos alunos desenvolverem um processo de autoquestionamento e aprendizado, de modo a torná-los capazes de absorver, processar e se adequar, por si mesmos, às necessidades e aos requerimentos das organizações do mundo moderno. De acordo com essa filosofia, a educação é concebida como um instrumento que oferece ao indivíduo a oportunidade de construir sua própria formação intelectual e profissional.

2.4 O CURRÍCULO E SUAS TRANSFORMAÇÕES

As origens do pensamento curricular brasileiro, segundo MOREIRA, (1997) podem ser localizadas nos anos 20 e 30, juntamente com as diversas reformas organizadas no Estado. Essas reformas, de acordo com o autor, tentaram implementar em nosso país o ideário escolanovista, ou seja, o liberalismo no setor da escolarização, associado à tendência progressivista, dando ênfase tanto ao desenvolvimento individual como ao bem-estar coletivo.

Duas instituições foram responsáveis pelo treinamento dos primeiros especialistas em currículo no Brasil: O INEP – Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa e PABAAE – Programa de Assistência Brasileiro-Americano ao Ensino Elementar. Essas instituições foram responsáveis por currículos no Brasil, a partir dos anos 50 e 60.

Desejava-se um currículo que contribuísse para a coesão social, que formasse o cidadão num mundo de mudança e que atendesse às necessidades da indústria. O objetivo, para MOREIRA (1997), era aumentar o controle sobre o processo na elaboração e implementação de currículos, de modo a interagir com o contexto sócio-econômico do país.

O sistema educacional brasileiro foi reorganizado pelos militares, de acordo com MOREIRA (1997), com a preocupação voltada para o ensino secundário, ensino profissionalizante, formação de professores e ensino superior, que refletiu uma estrutura ocupacional mais especializada. Em linguagem coloquial, currículo, segundo MESSICK & BASTOS (1980), significa experiência planejada de aprendizagem.

Esse conceito popular, porém, é insatisfatório. Entende-se como currículo uma série estruturada de resultados pretendidos de

aprendizagem. Para GRUNDY (1987, p.5), “o currículo não é um conceito, mas uma construção natural. Isto é, não se trata de um conceito abstrato que tenha algum tipo de existência fora e previamente à experiência humana. É, antes, um modo de organizar uma série de práticas educativas”.

Para KRAMER (1997), o currículo deve ser considerado de forma ampla, dinâmica e flexível, ou seja, uma proposta pedagógica construída no caminho, que nasce de uma realidade que pergunta e busca a sua resposta.

Um currículo para a educação é, para KRAMER (1997), um desafio. Contém um projeto político de sociedade e um conceito de cidadania, de educação e cultura. Não pode trazer respostas prontas para serem implementadas, mas sim ter como objeto a contribuição para a construção de uma sociedade democrática.

SACRISTÁN (1998, p. 14) sugere que currículo seja analisado a partir de cinco âmbitos formalmente diferenciados:

- “Pela sua função social, como ponte entre a sociedade e a escola”. É uma prática onde se estabelece um diálogo entre agentes sociais, elementos técnicos, alunos que reagem frente a ele, professores que o modelam.... Nesse primeiro âmbito, o currículo é a expressão da função socializada da escola.
- “Projeto ou plano educativo composto de diferentes aspectos, experiências, conteúdos”. Nessa linha de pensamento, o currículo é um instrumento que cria toda uma gama de usos, transformando-se em elemento

imprescindível para compreender o que se costuma chamar de prática pedagógica.

- “A expressão formal e material do plano educativo, apresentando seus conteúdos, orientações e seqüências para abordá-lo dentro de determinada forma”. Por isso, está estreitamente relacionado com o conteúdo da profissionalização dos professores.
- “Entender o currículo como um campo prático, isto é, analisar os processos instrutivos e a realidade da prática a partir de uma perspectiva que lhes dota de conteúdo e estudá-lo como um campo de intersecção de práticas diversas que não sejam apenas relacionadas a processos pedagógicos. Por fim, entender o currículo como a interação entre a teoria e a prática na educação”. No currículo se cruzam reciprocamente determinações pedagógicas, políticas, práticas administrativas, controles sobre o sistema escolar.
- Refere-se a ele os que exercem um tipo de atividade discursiva acadêmica e pesquisadora sobre todos estes “temas”. Em suma, currículo é um ponto central de referência na melhora da qualidade de ensino, na mudança das condições da prática escolar, no aperfeiçoamento dos docentes, na renovação da instituição educacional como um todo.

Desta forma, tem-se uma visão da prática educativa institucionalizada e as funções sociais da escola, com suas peculiaridades. Quando se define o currículo, advoga SACRISTÁN (1998), está se descrevendo à concretização das funções da escola e a forma particular de enfocá-las.

O currículo é o norte na ação educativa das instituições escolares. Dessa maneira, a teoria curricular, segundo GIROUX (1981), pode contribuir para o processo de autocrítica e a renovação que deve ter. As funções que o currículo cumpre são realizadas através de conteúdos, do formato e das práticas que afloram sobre ele mesmo e de maneira simultânea.

O que é um currículo? As opiniões são muito próprias de cada especialista. O que se entende e espera é que o currículo forneça instrumentos sobre a modalidade de ensino que se planejou, pois as atividades educativas escolares correspondem à idéia de que existem aspectos de crescimento pessoal importante da cultura do grupo, que ocorrerão com ajuda específica, que sejam exercidas através das atividades de ensino especialmente pensadas para esse fim (COLL, 1998). Entende-se o currículo como o projeto que preside as atividades educativas escolares, define suas intenções e proporciona guias de ação adequadas e úteis para os professores que são diretamente responsáveis pela sua execução (COLL, 1998).

As atividades educativas escolares são atividades intencionais que respondem a alguns propósitos e perseguem a consecução de algumas metas para o crescimento pessoal do estudante e que permitam verificar se a ação pedagógica correspondeu adequadamente às intenções perseguidas por uma instituição, mediante um programa ou uma ação educativa determinada.

AUSUBEL, apud COLL (1998), propõe que essas atividades sejam organizadas de acordo com os princípios que regem a formação e o desenvolvimento da estrutura cognoscitiva.

A estrutura cognoscitiva é um sistema de conceitos organizados hierarquicamente onde as pessoas representam uma parcela da realidade. O que compõe um Projeto Curricular? A resposta é complexa.

Os currículos, com a aprovação da nova LDB (Lei das diretrizes Básicas – Lei 9394/96), precisam ser adaptados. A lei contempla o acesso e a permanência dos alunos na escola, liberdade no trato da cultura, arte, saber, valorização do profissional da educação escolar, padrão de qualidade, valorização de experiência extra-escolar, vinculação entre educação e trabalho.

A proposta de mudança da estrutura curricular da graduação surgiu como resultado da necessidade sentida pela Câmara de Graduação da UFMG em aprimorar e atualizar os conceitos de curso e currículo, numa tentativa de se fazer adequações que possibilitassem responder às novas demandas da sociedade.

As discussões na Câmara mostraram que a estruturação dos currículos envolvia a adoção de novos conceitos e fundamentos. Não se tratava apenas de uma redefinição de normas. A idéia principal, e que permeou todas as fases dos trabalhos da Câmara, é a da flexibilização curricular, inicialmente, entendida como a possibilidade:

- a) de desamarrar a estrutura rígida de condução do curso;
- b) de o aluno poder imprimir ritmo e direção ao seu curso;

- c) de se utilizarem, mais e melhor, os mecanismos que a Instituição já oferece em termos de opção de atividades acadêmicas na estruturação dos currículos.

Um exame dos currículos revela acentuada rigidez dos cursos de graduação. As grades curriculares não constituem apenas uma expressão técnica. Parecem ter sido, de fato, concebidas como limitações de grade prisional. Enquadram o aluno num padrão predeterminado que, teoricamente, deveria capacitá-lo para adquirir a melhor formação dentro de um campo profissional. Na maioria das vezes, os currículos resultam em cursos com visões restritivas do conhecimento, especificando o que o aluno deve apreender durante a sua formação.

Perde-se aí a alternativa de oferecer ao aluno possibilidade de ampliar os horizontes de conhecimento e adquirir uma visão crítica que lhe permita explorar a aptidão específica do campo profissional. A rigidez da grade curricular pode gerar dificuldades de adaptação ao ambiente de mudanças do conhecimento e pelo dinamismo do mercado de trabalho.

Uma consequência, segundo a Câmara de Graduação da UFMG (2001), da associação entre rigidez estrutural e extremo individualismo da visão de cada professor, com a "sua" disciplina, pode ser percebida, por exemplo, no grande número de avaliações a que o aluno é submetido, em uma única semana ou, até mesmo, em um único dia.

Talvez o aspecto mais crítico do currículo, como ele é atualmente concebido, seja o excesso de centralização do processo de ensino no professor. Com grande frequência, o ensino é realizado através de aulas expositivas teóricas, que restringem acentuadamente a participação do aluno.

Nesse caso, as aulas se constituem no processo onde o professor estuda e, na melhor das hipóteses, recria e reinterpreta o conhecimento para, então, repassá-lo ao aluno.

Esse processo é, seguramente, uma alternativa válida e legítima de ensino. Constitui, no entanto, o método dominante em alguns cursos, transformando o aluno em elemento passivo da aprendizagem. O aluno não é estimulado a exercer a capacidade de compreensão, estruturação dos problemas, nem a buscar, sozinho, soluções. O exercício da reinterpretação e do olhar crítico chega a ser inibido.

Na atual concepção, mesmo a aula prática, é concebida apenas para conectar o pensar ao fazer. É apresentada como a execução de um experimento, sem a opção de discussão de sua representatividade, ou da recolocação de problemas e de possibilidades de novas soluções.

O aluno não é, portanto, levado, de uma forma acadêmica e pedagogicamente elaborada, a trabalhar o conhecimento com o objetivo de ter um pensamento independente, desenvolver sua capacidade de estruturar e contextualizar problemas e buscar soluções alternativas às propostas.

O modelo proposto pela Câmara Estendida de Graduação de UFMG (2001) procura, em parte, oferecer sugestões de mudanças que, ao incorporar parâmetros dinâmicos adequadamente aplicados, possam oferecer alternativas para alguns dos problemas levantados.

O resultado das experiências de flexibilização, já executadas em Universidades no exterior e no Brasil, sugere que elas se encontram à frente no processo da busca da qualidade do ensino e que o curso tomado lhes assegurará hegemonia, enquanto instituições geradoras do saber. No contexto

nacional, pelo menos a UNB, UERJ e UFSM já se encontram com o processo de flexibilização em andamento.

2.4.1 A flexibilidade aplicada ao currículo

A flexibilização curricular é de fundamental importância, porque, ao invés de se ter uma grade curricular rígida, não se tem uma rede interconectada que possibilite ao aluno compor o seu percurso (curso) de modo a compatibilizar sua formação universitária com as potencialidades, enquanto pessoa e cidadão.

Para a Câmara de Graduação da UFMG (2001), o currículo deve ser concebido como um sistema articulado, no qual se busque, além da transmissão de conteúdos, o desenvolvimento de habilidades básicas, específicas e globais, de atitudes formativas, de análise crítica e de percepção mais global da atuação do aluno como profissional e como membro da sociedade, sem esquecer outros fatores que também são importantes, como a busca de conhecimentos, habilidades específicas e atitudes formativas que extrapolam campos ou áreas específicas do saber, a necessidade que se tenha um certo grau de especialidade em cada curso, a adequação do currículo ao dinamismo do conhecimento, da ciência e da prática profissional, e como garantir que o currículo funcione como um fluxo articulado de aquisição do saber, num período finito de tempo, tendo como base a flexibilidade, a diversidade e o dinamismo. Hoje, o mercado de trabalho e também a sociedade de uma forma bastante generalizada sinalizam para a necessidade de se ter um profissional de nível superior que tenha uma formação mais completa e complexa.

A aspiração da sociedade moderna não está restrita à visão do especialista com o domínio de apenas sua área específica de formação. Buscam-se profissionais capazes de promover a interação entre partes do sistema e com habilidades para promover mudanças nas comunidades em que vivem. Portanto, para que se atinja esse objetivo, é fundamental ampliar os horizontes do conhecimento durante o processo de permanência do estudante na Universidade, porque a obtenção de uma visão mais global, indutora de capacidade de análise crítica dos processos de transformação da sociedade, só pode ser obtida com a adoção de mecanismos que propiciem aos alunos incursões por diferentes áreas do saber.

A adoção desses mecanismos é fundamental, se considerarmos que a dinâmica de geração do conhecimento e sua diversificação são tão aceleradas que o conhecimento tende, rapidamente, a se tornar obsoleto. Um currículo que apresente tais características tem que ser estruturado de maneira a permitir que as mudanças sejam incorporadas ao processo de ensino. Acredita-se que esse objetivo seja atingido se o currículo for flexível o suficiente para permitir que o aluno possa fazer correções de percurso e estabelecer conexões entre campos do saber, sem que, para isso, a instituição tenha continuamente que criar novos cursos.

Para demonstrar a importância da flexibilização aplicada ao currículo, com uma grade curricular capaz de fornecer aos alunos conhecimentos que possibilitem fluxos articulados na aprendizagem entre os conteúdos específicos e as incursões por diferentes áreas do saber se abordará a seguir a estrutura do currículo.

2.4.2 A estrutura do currículo

Este item demonstra a estrutura do currículo proposto pela UFMG (2001). Com base no entendimento de que o processo de aprendizagem extrapola as atividades hoje centradas basicamente em disciplinas e procurando responder às questões anteriormente formuladas no decorrer deste trabalho, a flexibilização curricular deve se fundamentar nas seguintes premissas:

- a) o entendimento de que um curso é um percurso, ou seja, que pode haver alternativas de trajetórias;**
- b) o entendimento de que cada aluno terá um grau de liberdade relativamente amplo para definir o seu percurso (curso);**
- c) a possibilidade de contemplar, além de uma formação em área específica do saber, uma formação complementar em outra área;**
- d) o currículo deve ser entendido como um instrumento que propicie a aquisição do saber de forma articulada. E, nesse sentido, é importante assinalar isto:**
 - existem claramente conhecimentos que extrapolam áreas específicas da formação profissional;**
 - os campos específicos do saber preservam características próprias, o que possibilita seu delineamento em cursos e em habilitações;**

- o currículo deve contemplar, além da aquisição de conteúdos, o desenvolvimento de habilidades e de atitudes formativas.

A flexibilização, segundo a UFMG (2001), pode ser entendida sob dois diferentes aspectos: flexibilização vertical e flexibilização horizontal.

A flexibilização vertical (Figura 1) é entendida como sendo a possibilidade de organização do saber ao longo de semestres e de anos. A flexibilização vertical contém três divisões: a) o núcleo específico, b) a formação complementar, e c) a formação livre.

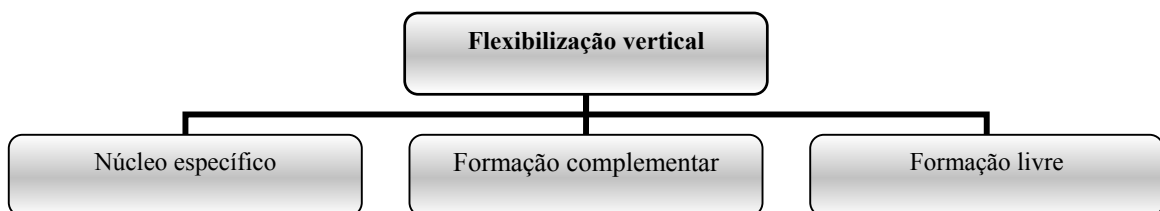


Figura 2 – Flexibilização vertical

O *núcleo específico* deve constituir a essência do saber característico de uma área de atuação profissional, incluindo não somente o domínio típico do curso, mas também o de campos de saber próximos. Deve ser estruturado a partir de atividades acadêmicas curriculares obrigatórias e optativas do curso. Nesse contexto, existe a possibilidade de que alguma atividade acadêmica obrigatória de um curso possa ser optativa para um outro curso e vice-versa. A consequência dessa alternativa é enriquecer o currículo, utilizando a capacidade já instalada.

Um aspecto importante desse modelo é a possibilidade de articulação do conhecimento, sem estruturá-lo na forma de patamares ou blocos. As atividades curriculares obrigatórias e optativas do núcleo específico podem ser distribuídas ao longo do curso, do primeiro ao último semestre.

Dessa forma, é possível otimizar os aspectos pedagógicos da apropriação do saber. Um ponto a ser considerado, e que poderá ter opções diversificadas nos vários cursos, a critério de cada Colegiado, está relacionado com a conveniência, ou não, de se obter uma habilitação rápida, utilizando as disciplinas optativas de forma mais enfática, nas primeiras etapas do curso.

Para assegurar o sucesso do modelo, é imprescindível que cada curso promova uma reflexão criteriosa sobre o que realmente constitui o seu núcleo específico. Acredita-se ser esse um ponto nevrálgico das discussões, pois o currículo constitui, sem dúvida, um elemento em torno do qual se desenvolvem fortes conflitos no âmbito da Universidade, nas mais variadas instâncias de deliberação.

A *formação complementar* deve propiciar uma adequação do saber específico a outro que o complementa, permitindo ao aluno a obtenção de ênfase que pode ser definida pelo Colegiado ou pelo próprio aluno, credenciando-o a obter um certificado. Ela se subdivide em dois tipos: a formação complementar preestabelecida e a formação complementar aberta. A primeira constitui a possibilidade de obtenção de um certificado, para o qual o aluno deverá cumprir certo número, pré-determinado pelo Colegiado, de atividades acadêmicas que lhe assegurem uma formação complementar, em

alguma área de conhecimento conexo. A idéia é de que o conjunto predeterminado deva ser constituído a partir do elenco de atividades acadêmicas curriculares de cursos já existentes.

A escolha desse conjunto de atividades tem que se pautar pela possibilidade de que o aluno complemente a formação específica do curso, propiciando-lhe aquisição de especificidades de áreas afins à opção da formação básica.

A formação complementar aberta, contrária ao caso anterior, em que a alternativa é definida previamente pelo Colegiado, é pensada a partir da proposição construída pelo aluno, com orientação de um docente (Tutor) e condicionada à autorização prévia do Colegiado. Nesse caso, o papel do professor orientador é fundamental e básica. É imprescindível que seja preservada uma conexão conceitual com a linha básico de atuação do curso do aluno.

A *opção livre* de formação estaria sendo proposta como a possibilidade de o aluno ampliar sua formação em qualquer campo do conhecimento, com base estrita no seu interesse individual. Nessa concepção, o aluno buscaria obter créditos em atividade acadêmica curricular de qualquer curso, ou seja, através de optativas livres.

As vantagens seriam, nesse caso, de estimular a visão crítica do saber e responder às aspirações individuais por algum tipo de conhecimento particular. Além disso, propiciaria uma maior versatilidade na formação, podendo ser útil na definição do perfil do aluno para responder a um anseio de fundamentação acadêmica ou de demanda elevada da sociedade, em algum momento específico. Nessa alternativa, o aluno seria estimulado a

buscar o conhecimento em áreas do saber sem nenhuma conexão aparente com a linha básica de atuação do curso.

Todo curso deve incorporar, necessariamente, o denominado núcleo específico, que tem o objetivo de contemplar a diversidade do conhecimento, ao qual o aluno deve ter acesso como referência para reflexão. A formação livre que deva representar, no mínimo, 5% do currículo, independentemente do parâmetro que venha a ser escolhido para caracterizar a contabilidade da integralização do currículo.

A flexibilização horizontal viabiliza ao aluno o aproveitamento de várias atividades acadêmicas para fins de integralização curricular. Nesse caso, devem-se considerar como passíveis de crédito alternativas outras que não só as disciplinas.

A proposta é que se permita que várias atividades acadêmicas, que hoje já são desenvolvidas pelo aluno durante sua permanência na universidade, sejam contabilizadas no histórico escolar. Trata-se de explicitar o que, anteriormente, denominamos de currículo implícito (ou oculto).

Essas atividades são atualmente tão importantes para a formação do aluno, que é difícil encontrar justificativas para que elas já não estejam sendo utilizadas para tal fim. A flexibilização horizontal constitui o pilar de apoio para a diversidade, propiciando o cenário no qual o aluno possa, de fato, ter à sua disposição, as variadas alternativas de percurso curricular.

Existem duas condições necessárias para que qualquer atividade acadêmica possa ser considerada passível de aproveitamento para integralização curricular pelo aluno: a) que tenha a autorização prévia do Colegiado e b) que tenha um processo de avaliação institucional.

Apesar de as alternativas serem ilimitadas, com o aproveitamento de novas atividades acadêmicas que poderão ser incorporadas através de propostas feitas pela comunidade universitária, apresenta-se um elenco de atividades acadêmicas que parecem exaurir e contemplar as principais práticas de ensino e aprendizagem do momento.

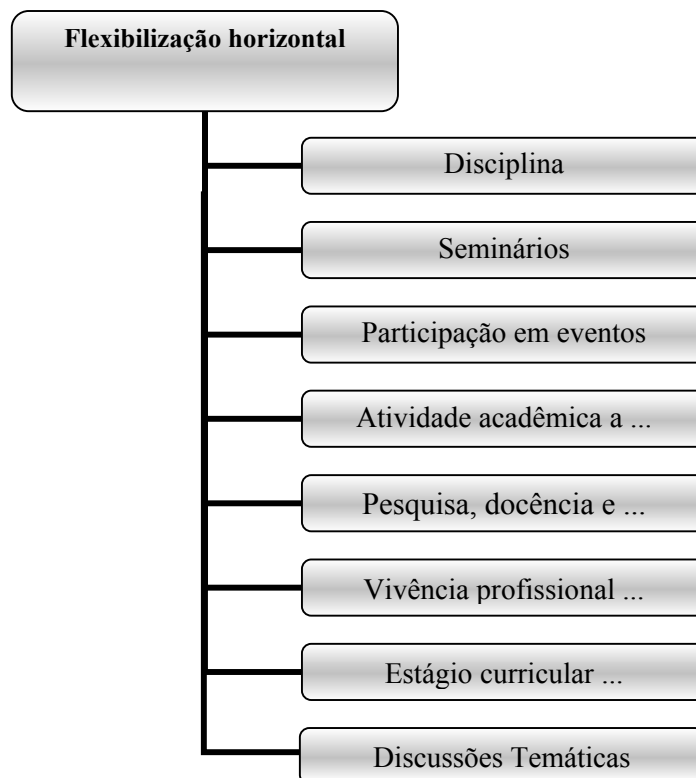


Figura 3 – Flexibilização horizontal

Disciplina (conjunto de estudos, conteúdos teóricos e/ou práticos, com programa correspondente ao estabelecido pela ementa, com carga horária e/ou créditos fixados, conduzidos, predominantemente, pelo professor); **seminários** (conjunto de estudos, conteúdos teóricos e/ou práticos,

com programa correspondente ao estabelecido pela ementa, com carga horária e/ou créditos prefixados, conduzido, predominantemente, pelos alunos); participação em eventos (atividades que incluam o envolvimento do aluno em eventos dos seguintes tipos: congressos; seminários; colóquios; simpósios; dentre outros); discussões temáticas (exposições programadas pelo professor e realizadas pelos alunos e que tenham como objetivo o desenvolvimento de habilidades específicas); atividade acadêmica à distância (processo capaz de criar condições de acesso à aprendizagem, quando a fonte da informação e o aluno estão separados especialmente); iniciação à pesquisa, docência e extensão (atividades ligadas a programas de pesquisa, monitoria e extensão desenvolvidas pelo aluno); vivência profissional complementar (atividades de estágios complementares, hoje realizados como atividade extensionista); e estágio curricular (atividade que propicie ao aluno adquirir experiência profissional específica e que contribua, de forma eficaz, para a sua absorção pelo mercado de trabalho).

A flexibilização curricular parece ser uma tendência forte e inevitável e, talvez, já se esteja atrasado na implementação do processo. Acredita-se, no entanto, existir hoje um ambiente propício para que mudanças culturais tenham chance de ser implementadas com sucesso. Acredita-se também que a discussão que seja suscitada por essa pré-proposta possa ter uma dimensão tão importante quanto a própria mudança nela embutida.

É, no entanto, fundamental que a instituição se proponha a fazer uma análise crítica do modelo e encaminhe propostas alternativas, acrescentando aspectos que, apesar de relevantes, são imprescindíveis para a

construção de um “modelo ideal” para a construção da flexibilidade do currículo.

Como proposta de flexibilidade aplicada a currículo, dentro da orientação do MEC sugere-se, que todo o currículo estruturado por uma Instituição deva ser orientado pelo perfil profissional desejado do formando.

Para melhor compreensão vale ressaltar, neste trabalho, duas experiências de universidades que apresentam, depois de um estudo minucioso, arquiteturas curriculares do curso de Administração.

A) UNA - Universidade da Amazônia – Ciências Gerenciais: modelo de currículo proposto por CUNHA (1998), que envolve a seguinte estrutura:

- **Áreas-chave operacionais:** as que são essenciais para o alcance dos objetivos e das estratégias definidas pelas organizações: finanças, mercadologia e produção.
- **Áreas de suporte operacional:** as que, pelo exercício de suas atividades, direta ou indiretamente, geram ou contribuem com os resultados de toda a organização: pensamento e Perfis Organizacionais e Administrativos, Sociais e Humanas, Comunicação, Distribuição, Alocação e Alavancagem de Recursos, Econômica, Contábil, Sistemas, Planejamento, Negócios, Desenvolvimento e Pesquisa, Ambiental, Jurídica, Instrucional Supervisionada.
- **Áreas instrumentais:** as que, por si mesmas, não geram ou contribuem com os resultados mensuráveis quando seus conhecimentos específicos são utilizados por outras áreas

da organização: quantitativas, tecnológicas, metodológicas, idiomas.

- **Áreas de cultura geral:** as que constituem um conjunto de estudos que apresentam prismas fundamentais dos conhecimentos humanos indispensáveis às atividades e às relações profissionais: Histórica, Filosófica, Ética, Políticas Nacional e Internacional, Economia Nacional e Globalizada.

Os conteúdos dos conhecimentos básicos e profissionais para o desenvolvimento de competências e habilidades-sugestões:

- **Áreas-chave operacionais – 432 horas/aula**

Administração Financeira e Orçamentária

Administração Mercadológica

Administração da Produção

- **Áreas de suporte operacional – 2060 horas/aula**

Teorias da Administração

Organização, Sistemas e Métodos

Psicologia Aplicada do Comportamento Organizacional

Sociologia do Comportamento Organizacional

Contabilidade

Estrutura e Análise de Balanços

Apropriação e Análise de Custos

Estratégias de Mercado

Mercado de Capitais

Fundamentos do Comércio Exterior

Programação da Produção

Distribuição Logística Intermodal

Gerência da Qualidade Total

Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

Planejamento Empresarial

Elaboração e Análise de Projetos

Administração de Recursos Humanos

Administração de Sistemas Administrativos

Consultoria Empresarial

Teoria Econômica ou Economia das Empresas

Instituições de Direito Público e Privado

Direito Comercial

Legislação Social

Legislação Tributária

Comunicação Administrativa

Estágio Supervisionado

- **Áreas Instrumentais – carga horária 648 horas/aula**

Matemática

Matemática Financeira

Estatística

Metodologia Científica ou Metodologia da Pesquisa

Processo e Técnicas de Decisão (Pesquisa Operacional)

Fundamentos de Informática

Projeto de Automação de Sistemas Administrativos

- **Áreas de cultura geral – 360 horas/aula**

História Geral e Econômica do Brasil

Fundamentos de Filosofia

Fundamentos de Ciência Política

Economia Brasileira (Atualidades)

Fatos Contemporâneos

B) A formação em Administração, proposta de um professor da UFRJ (2000), retrata a dicotomia teoria-prática, apresentando-a como algo infundado e falso. A teoria tem por finalidade representar a realidade e suas instâncias concretas, de modo que se possa melhor compreendê-las, interpretá-las e explicá-las. Uma prática particular, como instância de tal realidade, apresenta características comuns e outras distintas em relação à multiplicidade de práticas possíveis. A alternativa proposta pelo autor é a tricotomia, envolvendo três tipos de conhecimentos: Conhecimento Tecnológico em Administração, Conhecimentos Científicos em Administração e Práticas Administrativas.

Dessa forma, o objetivo principal da formação em Administração é o de levar o aluno a uma compreensão mais cristalina da realidade administrativa e de suas praticas concretas, do papel da tecnologia administrativa, que visa, através de seus métodos e técnicas, transformar objetos, estados de objetos, as relações problematizadoras que compõem a metodologia das práticas administrativas concretas e da aplicação mais adequada de conhecimentos tecnológicos às práticas administrativas, o que pressupõe uma formação teórica, instrumental e humanística integrada. Isso resultaria na formação de administradores de empresas, consultores e pesquisadores.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura mostra que a preocupação com a busca da melhoria contínua e ampliação de conhecimentos dos seres humanos é permanente. Isto acontece com a ação convergente de muitas pessoas e, até, organizações que se caracterizam pela vontade de alcançar metas e objetivos que não se conquistam mais eficazmente senão pela ação e esforço conjunto dos indivíduos.

Nesse sentido, sabe-se que as organizações humanas são vitais no aumento da qualidade de vida em todo mundo, pela produção de bens e serviços e criação do ambiente onde os homens desenvolvem sua existência, influenciando sobremaneira no comportamento humano.

Nessas condições, espera-se que as escolas de formação de administradores estejam permanentemente atualizadas para propiciar aos seus egressos condições efetivas de trabalho num tempo em que as mudanças se manifestam aceleradas nas organizações empresariais.

Constatou-se durante a pesquisa bibliográfica, que os autores focalizam com certa insistência, que o Administrador deve conter no seu perfil profissional iniciativa própria, liderança, criatividade, autodesenvolvimento, flexibilidade, ser capaz de gerenciar riscos, ser educador, ter habilidade para lidar com pessoas, desenvolver o trabalho em equipe, resistência emocional, dentre outras, para exercer suas funções com a competência profissional que as organizações almejam. Nesse foco, KATZ (1974) diz que o verdadeiro objetivo de bem administrar está relacionado com a capacidade de execução de trabalhos de cada um, com o suporte das habilidades humana, técnica e emocional. O mercado de trabalho desenha um cenário com empresas com

pouca gente, quadro de pessoal enxuto e muito ajustado, com níveis hierárquicos reduzidos, reconstruindo seus negócios sem interromper a jornada de trabalho. E, para isso, contam com capacitação e envolvimento pessoal para não comprometer os resultados.

Essa nova postura desperta questionamentos sobre o ensino ministrado nas escolas superiores. E em resposta à preocupação das organizações, as universidades e o MEC estão buscando alternativas para a disseminação do conhecimento, com o objetivo de atender aos anseios de toda sociedade, usando como instrumento a nova LDB, que tem como meta a discussão das diretrizes curriculares para o ensino de graduação, incorporando maior conhecimento multidisciplinar para atender a demanda dos negócios de uma economia local e globalizada, além de quebrar a rigidez na elaboração dos currículos das escolas de ensino superior pela flexibilização da grade curricular, permitindo o desenvolvimento de habilidades específicas e globais na preparação do profissional como membro da sociedade.

Nesse raciocínio, espera-se de um currículo agregação de instrumentos sobre a modalidade de ensino planejada para busca da execução das atividades predefinidas e executadas dentro de um plano determinado para cumprir o projeto educacional na assimilação e aprendizagem organizada para a formação acadêmica dos profissionais.

CONSOLARO (2001) afirma que o universitário tem de virar um especialista e também um generalista, além de adquirir habilidades sociais e de comunicação, porque o profissional mais valorizado na atualidade deve ser um profundo e experimentado especialista, mas paralelamente também ser um

capaz generalista, tendo uma ampla cultura geral e conhecimento do mundo em que vive.

Como exemplo prático da preocupação em buscar melhoria de currículo, podem-se destacar outros trabalhos já realizados, como o desenvolvido em Curitiba, onde se pesquisaram as condições de pertinência dos cursos de Ciências Contábeis no Estado do Paraná, quando comparados às reais necessidades dos usuários, com o título: Currículo de Ciências Contábeis no Ensino Superior de Curitiba, opinião dos usuários. (MARCONDES, 1984).

Com o mesmo desejo, de cumprir a missão de formar profissionais de Administração adequadamente inseridos no mercado de trabalho, o CESUMAR, não menos preocupado, se molda, a cada dia, para formar profissionais preparados para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças na economia ditadas pelo mundo atual, através de uma infra-estrutura montada para atender aos alunos de Administração, criando ambientes favoráveis ao aprendizado, do ponto de vista material e principalmente humano, com professores e outros profissionais habilitados para cumprir sua missão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das organizações produtivas está na correta utilização de mão-de-obra, nos meios de produção, para gerar os bens e serviços que a população deseja para o consumo. Para a melhoria e crescimento contínuo na geração dos referidos bens e serviços, novas técnicas de produção são constantemente adotadas, bem como a permanente preparação dos profissionais que atuam neste mercado de trabalho que está em constante ebulição. Para entender como isso ocorre no mercado de trabalho, deve-se utilizar a fundamentação metodológica adequada, de forma a conseguir o máximo de dados coletados e das informações geradas, para que a ciência possa fornecer suporte e possíveis conclusões geradas pelo instrumental de uma pesquisa de campo.

Assim, neste capítulo, encontram-se descritos os elementos que servem de instrumento de apoio para a realização da pesquisa: a sistematização da pesquisa, ou seja, os itens importantes para a construção do questionário com base na revisão de literatura, as variáveis da pesquisa. Apresenta-se a metodologia da pesquisa, a sua perspectiva e o seu delineamento, os sujeitos da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e sua construção, bem como o levantamento dos dados e sua análise, a sintetização dos aspectos considerados relevantes, apontando os caminhos a seguir no desenvolvimento da pesquisa.

3.2 VISÃO GERAL DA PESQUISA

A revisão bibliografia destacou a mudança do perfil do Administrador para um profissional que tenha iniciativa, liderança, criatividade, autodesenvolvimento, multifuncionalidade, agilidade e flexibilidade, dentre outras características e habilidades. Essa mudança está ocorrendo em função do mercado exigir não apenas um profissional técnico e sim um profissional voltado para processos de interpretação, elaboração e transformação.

A mudança no mercado de trabalho exigiu que as universidades se adaptassem à nova realidade, acompanhando com mudanças no currículo do curso de Administração. O crescente interesse em adequar o currículo de acordo com as exigências do MEC e o perfil exigido pelo profissional adequado à realidade do mercado de trabalho tem levado ao estudo de novas abordagens de currículos, exigindo esforços contínuos de avaliação das mudanças no perfil e competências do administrador, assim como na habilitação dos cursos propostos. Dessa forma, procurou-se observar as considerações de caráter teórico-empíricas desenvolvidas neste trabalho, visando estabelecer um marco de referência para as atividades de pesquisa, abordando uma visão geral (da pesquisa) através de suas variáveis e, em seguida, apresentando uma visão geral do método de pesquisa.

3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

O panorama desenhado pelos fatos atuais, com referência ao mercado de trabalho, tem demonstrado que, cada vez mais, se buscam

profissionais com conhecimento generalista e tecnicamente capacitados. As empresas estão retomando e ampliando o conceito de estratégia empresarial, incluindo nela a realidade competitiva. Estão eliminando postos de trabalho e se reestruturando organizacionalmente, além de concentrar esforços na criação de produtos e planejando o futuro, inclusive, através da consolidação e abertura de mercados.

GONÇALVES (1997) afirma que a empresa deste novo milênio será ágil e enxuta, com alocação dinâmica de recursos, trabalho realizado em equipe, criação de valor, monitoração de resultados. Não haverá lugar para os colaboradores tradicionais. Deles se exigirá a capacidade de decidir os destinos da empresa e incentivar seu desenvolvimento e crescimento, mesmo nos momentos de mudanças e incertezas de um cenário econômico que dificulta prognósticos e um planejamento de mais longo prazo, porque, para promover a transformação nas organizações, é necessário aquilatar os profissionais para as tarefas, para o uso intenso da terceirização e a preservação do clima e cultura organizacional.

Para KANTER (1997), as organizações buscam pessoas que celebram contratos sociais com compromissos impregnados de iniciativa, que resolvam seus problemas e se dediquem aos clientes. Para tanto, precisa-se desenvolver equipes multifuncionais e interempresariais, onde se celebram parcerias e empreendimentos conjuntos que facilitam a adaptação ao novo modelo organizacional.

Outros autores, como TONET (1998) e FRANCO (1998), advogam que o administrador precisa ter competência técnica, competência interpessoal, competência política para saber lidar com o poder, mobilizar

apoios e alianças; competência administrativa, para planejar, organizar, controlar e avaliar, e competência para agir, para ver o futuro e ter capacidade de buscar novos desafios, envolvendo a iniciativa própria, a capacidade de liderança, a questão ética, ser gerenciador de riscos e possuir habilidade para trabalhar em equipe, dentre outras.

Com base na revisão de literatura, em especial da abordagem de KATZ (1974), identificaram-se alguns itens importantes juntamente com o perfil para a análise da formação do administrador com o mercado de trabalho. Esses pontos referem-se às habilidades (Figura 4) que estão diretamente ligadas a formação profissional do administrador, quais sejam: a habilidade humana, a habilidade técnica e a habilidade conceitual.

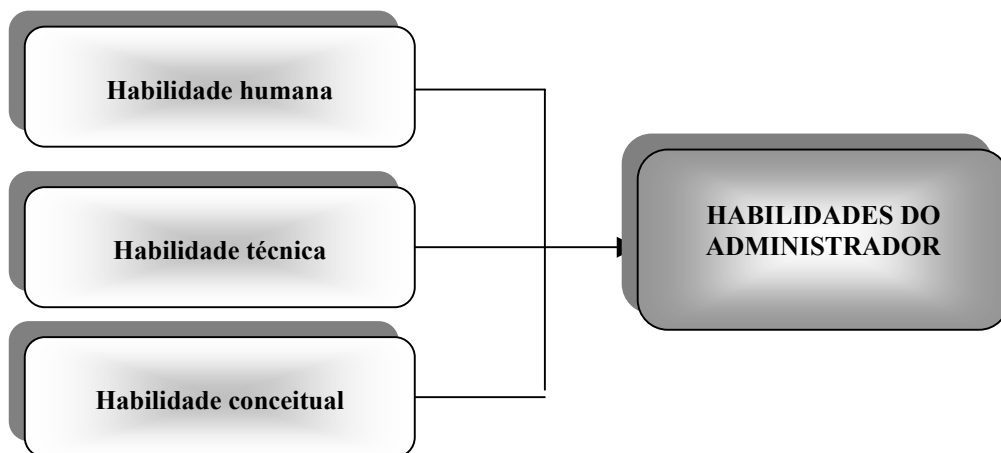


Figura 4 – Habilidades do Administrador

Embora vários autores admitam que as habilidades humana, técnica e a conceitual não se modificaram com o decorrer do tempo, assim mesmo se inserem várias outras habilidades para a compreensão do comportamento competitivo, pois usar adequadamente recursos e prever riscos e lucros as ligam à formação profissional do administrador. Para DRUKER (1999), a referida formação profissional está ligada diretamente ao

conhecimento que modifica as relações de produção e a administração das empresas, bem como às modificações do mercado de trabalho, que, de acordo com HAMER (1997), buscam novo modelo de gestão empresarial, com organizações enxutas, amplo conhecimento do negócio, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões.

A ANGRAD (1996) coloca em outras palavras no artigo do perfil e habilidades do administrador, as três habilidades: a formação humanística – referindo-se à habilidade humana, a visão global com o meio político social, econômico e cultural – enfatizando a habilidade conceitual; a formação técnica e científica, que se refere à habilidade técnica.

Reafirmando o que diz KATZ (apud MAXIMIANO 2000), a adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de posição de supervisão a posições de alta direção.

Tomando-se como apoio KANTER (1997) e HAMER (1997), pode-se dizer que o sucesso de um administrador na vida profissional não está inteiramente correlacionado com aquilo que lhe foi ensinado, como seu brilhantismo acadêmico ou com o seu interesse pessoal em praticar o que lhe foi ensinado nas escolas, mas também está condicionado às características da personalidade e ao modo de agir de cada um. O conhecimento tecnológico da Administração é básico e indispensável, mas depende da personalidade e do modo de agir do administrador.

Para outros autores, como MINTZBERG (apud MAXIMIANO, 2000), a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades, como relacionamento com colegas, liderança, resolução de conflitos,

processamento de informações, alocação de recursos, habilidade para tomar decisões empresariais e de introspecção – auto-análise e reflexão.

Para um bom administrador também são necessários, além de um conjunto de habilidades, o conhecimento e as atitudes. O conhecimento inclui todas as técnicas e informações que o administrador domina e que são necessárias para o desempenho do seu cargo. O principal conhecimento é a competência técnica, que se pode dizer que abrange a habilidade técnica, mais a ampla realidade que ela consegue interpretar. As atitudes são competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios. As atitudes formam a base das opiniões segundo as quais outras pessoas e os fatos, as idéias e os objetivos são vistos, interpretados e avaliados.

GIL (1991) coloca que a tarefa de definição dos indicadores para tais habilidades, embora muito simples, é muito delicada e exige do investigador muita sutileza de raciocínio e experiência, porque, muitas vezes, existem numerosos indicadores para uma mesma variável, tornando-se difícil selecionar o mais adequado.

Entretanto, determinar essas variáveis é uma tarefa imperativa na análise e nas próprias conclusões geradas pelo pesquisador. Neste trabalho, levaram-se em consideração as variáveis internas relacionadas diretamente com o objetivo da pesquisa, apesar de saber que existem variáveis externas que possam interferir diretamente no processo analisado. Dessa forma, a formação profissional do administrador compreende as habilidades básicas de Katz: humana, técnica e conceitual, três habilidades que precisam estar presentes no administrador, e ele precisa saber o momento exato de usar cada uma delas.

Foram analisadas as seguintes variáveis:

- **Habilidade humana:** consiste na compreensão das pessoas e suas necessidades, interesse e atitudes, ou seja, a capacidade de entender, liderar e trabalhar com as pessoas de sua equipe. É a habilidade necessária para a realização de tarefas, primordialmente com relação à orientação, ao treinamento, à motivação, ao uso de autoridade.
- **Habilidade técnica:** são os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade. É a habilidade que fornece instrumentos para conhecer as maneiras e os resultados da produção.
- **Habilidade conceitual:** a capacidade de compreender e lidar com a complexidade total da organização e de usar o intelecto para formular estratégias, analisar problemas e tomar decisões. Essa habilidade está relacionada à criatividade, ao planejamento, ao raciocínio abstrato e ao entendimento do contexto.

3.3.1 Habilidade Humana

No primeiro item, os administradores são observados, segundo Katz (1974), pela capacidade de trabalharem com ou por meio de pessoas, evidenciando a questão da comunicação entre o grupo e seu poder de influência.

HERSEY & BLACHARD (1986) entendem a habilidade humana como a capacidade de relacionamento eficaz entre os indivíduos. Envolve a comunicação interpessoal, a capacidade de saber lidar com as outras pessoas, de se transformar numa atitude natural, envolvendo através de uma visão abrangente, flexível e criativa. Estes autores concordam com a relação demonstrada através da Figura 1 (p. 34), o denominador comum, cuja importância permanece constante em todos os níveis; é a habilidade humana, enquanto a ênfase nas habilidades técnica e conceitual varia em função dos diferentes níveis gerenciais.

BERLO (1991) coloca que ao gerente não cabe só saber fazer, mas fazer. Isto é, na complexidade da organização atual, não lhe é pedido que faça as coisas diretamente, nem isso é possível. Ele não pode ter todas as habilidades técnicas exigidas de seus funcionários. Não lhe compete ser o melhor técnico. Não é essa a sua função. Quanto mais alto for o nível administrativo, menos se exige do gerente habilidades técnicas e mais se requer habilidade humana, capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, o que inclui compreensão da motivação humana e liderança eficiente.

Para maior compreensão do que se deseja buscar junto aos empresários entrevistados sobre habilidade humana, se perguntará sobre características inerentes a essa habilidade interpretadas como mais valorizadas no ambiente de trabalho de um profissional de administração, como capacidade de compreender, liderar e trabalhar com pessoas, que se relaciona com ética, criatividade/inação, iniciativa, motivação, energia e dinamismo, controle emocional, autonomia, solução de problemas e relacionamento (questão um do bloco 2).

Por outro lado, também se buscará saber as características mais esperadas e exigidas pelas empresas no que tange à formação do administrador, com referencia à habilidade humana dentre as relacionadas a seguir, destacadas por KATZ (apud MAXIMIANO 2000), que foram: espírito crítico, segurança pessoal, predisposição para inovação, sólida cultura geral, gosto pela leitura, tato para lidar com pessoas, motivação para atualização contínua, ou outras características que serão apontadas pelos pesquisados (questões 1 e 5 do bloco 2).

3.3.2 Habilidade Técnica

A habilidade técnica, segundo KATZ (1974), é o conhecimento específico sobre determinado assunto envolvendo a competência. Essa habilidade é a mais utilizada nas empresas, com o uso de métodos, técnicas e procedimentos que são obtidos através da experiência e treinamento.

Nessa habilidade, entra a formação básica e instrumental, a formação profissional e a formação complementar, envolvendo aspectos relacionados à administração. O profissional deve ter um conhecimento sobre as áreas de Marketing, Finanças, Logística, Administração de Materiais e Produção, Recursos Humanos, Informática, Assessoria, Direção e Gerenciamento de Empresas.

Para se conhecer o que os respondentes priorizarão sobre essa habilidade, será perguntado sobre o tipo de estudo a que se dará prioridade para a formação do profissional administrador atual, no que se refere a

atividades entendidas por KATZ (apud MAXIMIANO 2000) como específicas à habilidade técnica, dentre estas alternativas: administração mercadológica, administração de produção, administração de recursos humanos, administração financeira e orçamentária, administração de recursos materiais e patrimoniais, comportamento humano, organização, sistemas e métodos, administração de sistemas de informação, outras alternativas preferidas (questões 6, 3 e 4 do bloco 2).

3.3.3 Habilidade Conceitual

Neste item é destacado, segundo KATZ (1974), a habilidade de compreensão do meio que envolve o indivíduo – o administrador, ou seja, a socialização do administrador e a interação com o meio político, social e econômico.

BERLO (1991) coloca que a habilidade conceitual é saber compreender complexidades da organização global e o ajustamento das operações da pessoa na organização. A criatividade, o planejamento, o raciocínio abstrato e o entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

A habilidade conceitual, que requer primordialmente o uso do intelecto do administrador, exige que ele seja um comunicador profissional, sabendo lidar com as pessoas através da participação e compreensão da empresa como um sistema integrado, (KATZ apud MAXIMIANO, 2000). Assim, o gerente poderá conseguir a melhor utilização das habilidades técnicas de

seus funcionários e fazê-las convergir para os objetos organizacionais. Se essas habilidades lhe faltarem, não conseguirá ser um gerente eficaz, mesmo que tenha grande habilidade técnica.

Na busca de se conhecer a resposta dos entrevistados sobre a habilidade conceitual se perguntará sobre o que os empresários esperam na preparação profissional do administrador sobre a criatividade e planejamento, através da habilidade de comunicar-se com clareza e precisão, conhecimento e compreensão dos fenômenos de dinâmica de grupo, capacidade de coordenar e dinamizar reuniões, ética profissional, motivação para atualização contínua, empreendedorismo e outras alternativas desejadas (questões 1 e 5 do bloco 2).

3.4 VISÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Neste item, apresenta-se o método utilizado na pesquisa, os elementos da pesquisa, o instrumento de coleta de dados.

3.4.1 Perspectiva e delineamento da pesquisa

Em se tratando de várias empresas analisadas, o procedimento técnico utilizado foi de pesquisa de levantamento. A perspectiva da pesquisa foi sincrônica, com corte transversal, uma vez que se procurou analisar a visão e as perspectivas dos diretores de recursos humanos de Maringá e sua região metropolitana, nos meses de maio e junho de 2001, (ANEXO 2).

De acordo com RICHARDSON et al. (1985), o corte transversal demonstra que os dados são coletados em um ponto no tempo, com uma amostra selecionada, para descrever uma população nesse determinado momento, sem considerar sua evolução no tempo.

O caráter desta pesquisa é o não-experimental, porque, de acordo com KERLINGER (1980), neste tipo não há manipulação de variáveis ou designação de sujeitos e condições pré-estabelecidas.

Esta pesquisa se caracteriza como sendo do tipo descritiva/exploratória. Descritiva, por se tratar de uma pesquisa que busca identificar e analisar uma realidade onde, segundo TRIVINOS (1987), o foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade e tem a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a essa realidade. Exploratória, porque procura explorar determinado fenômeno, ou seja, explorar as características principais para um profissional de Administração frente ao mercado de trabalho.

Em síntese, esta pesquisa refere-se a uma abordagem quantitativa, por quantificar opiniões dos empresários e gerentes de recursos humanos, em relação ao mercado profissional do administrador, procurando transformar em números as opiniões e quantificá-las através de técnicas estatísticas, neste caso a estatística descritiva simples (média).

3.4.2 O Instrumento de coleta de dados

Para elaborar um instrumento que servisse de ferramenta para identificar se realmente ocorrem as habilidades inerentes a um administrador frente ao mercado de trabalho de Maringá e região metropolitana, objeto deste

estudo, buscou-se, através de algumas perguntas, identificar os determinantes propostos para essa avaliação. Assim, optou-se pela combinação das variáveis na construção de um questionário que servisse de arcabouço na busca do objetivo da pesquisa.

3.4.2.1 Questões para estudo

O instrumento de coleta de dados, o questionário (ANEXO 3), foi estruturado em dois blocos, sendo o primeiro com o perfil do respondente, abrangendo os dados de identificação como formação acadêmica e prática profissional. O segundo bloco busca abordar o perfil do profissional administrador com os valores destacados pelas habilidades humana, técnica e conceitual (KATZ, 1974); como conhecimento e método de trabalho, compreensão e necessidade das pessoas e compreender e lidar com o intelecto, para analisar problemas e tomar decisões; tipo de estudo exigido para o profissional; exigências quanto ao conhecimento para o profissional; grau de importância de profissionais graduados; contribuições/deficiências do profissional para as empresas; nível de formação e escolha do profissional em diversas áreas, ancoradas na formação profissional dos administradores e nas modificações do mercado de trabalho em constante ebulição.

Um ponto que deve ser ressaltado é a busca de informação sobre a formação desejada pelo mercado de trabalho de Maringá. Foi o que se buscou ao estruturar o questionário, com a elaboração de perguntas que pudessem integrar essas características.

Os dados sobre o respondente referem-se à primeira parte do questionário e compreendem uma série de informações sobre o pesquisado e

a empresa onde trabalha. Nesta parte do instrumento levantam-se todas as informações relacionadas ao pesquisado, como o cargo que ocupa na empresa, tempo de permanência no cargo. Na questão 2, procurou-se conhecer a formação acadêmica do respondente e em que instituição realizou o curso. Um dos principais objetivos desta pergunta foi verificar se existe uma adequação do cargo exercido em relação à formação do acadêmico e, também, identificar a relação de demanda das empresas com as IES, (Instituições de Ensino Superior). É importante observar que essas informações relacionadas com o entrevistado estão identificando, além do curso de graduação, também a preparação do profissional através de cursos de pós – graduação, (especialização, mestrado e doutorado).

Através da questão 3, procurou-se buscar outras informações sobre o profissional que trabalha nas empresas da região de Maringá, tais como: inserção do profissional no mercado de trabalho local, tempo na função, rotatividade de pessoal, crescimento profissional, planos de carreira internos, ascensão profissional nas empresas, além de se verificar se os acadêmicos de Administração estão exercendo a função profissional de administradores.

Uma pesquisa feita pelo IPESE, Instituto de pesquisas e estudos sócio-econômicos, em dezembro/2001, junto ao Centro Universitário de Maringá – CESUMAR e Universidade Estadual de Maringá – UEM demonstrou que, no período de 1995 a 2000, graduaram-se 198 novos administradores no CESUMAR e 474 na UEM. Esses profissionais, de alguma maneira, foram inseridos no mercado de trabalho, porém nas mais diversas funções e nem sempre exercendo a profissão de administrador.

No segundo bloco do questionário buscou-se saber os valores julgados mais relevantes no perfil dos administradores pelo mercado de trabalho de Maringá e região metropolitana, à luz de um elenco de 13 questões elaboradas em bloco para conhecer a opinião dos empresários, em relação a este perfil e os valores julgados importantes sobre o profissional administrador demandado pelas empresas, à luz das habilidades humana, técnica e conceitual (Katz,1974), formação profissional do administrador e modificações do mercado de trabalho.

Assim, na busca das respostas, a primeira questão enfatiza três características mais valorizadas no mercado de trabalho de um profissional de administração, (num universo de nove), tais como ética, criatividade, iniciativa, motivação, dinamismo, solução de problemas, relacionamento, que se referem à habilidade humana e também conceitual. Da segunda à quinta questão, buscou-se saber se entrevistados valorizam mais as habilidades técnicas ou interpessoais, com o intuito de se conhecer a preferência dos respondentes sobre a valorização dada a cada habilidade quando da contratação de profissionais graduados em Administração, se os profissionais formados em Maringá exercem suas funções com competência dentro de um bloco de características relacionadas inerentes à formação do administrador. As questões 6 e 7 relacionam os tipos de estudos e conhecimentos que as empresas mais priorizam. Enfocou-se o conhecimento que as empresas esperam dos profissionais administradores sobre princípios do processo administrativo, princípios básicos da racionalização do trabalho, abordagem sistêmica no trato dos problemas administrativos, processos e princípios fundamentais da investigação (pesquisa) científica e técnicas de planejamento

e controle. As demais questões, de 8 a 13, abordam condições técnicas relacionadas a funções de direção, gerência, chefia, assessoria, consultoria, autonomia experiência profissional, deficiências e contribuições em relação aos conhecimentos adquiridos na graduação, se a demanda por administradores evidencia preferência por especialistas ou generalistas, além das profissões desejadas pelos empresários quando da contratação de um diretor de recursos humanos, produção, finanças, marketing, organização, sistema e métodos, patrimonial e sistema de informações, invocando-se como base as habilidades propostas por MINTZBERG (apud MAXIMIANO, 2000). E ainda, na intenção de se conhecer a preferência dos empresários quando da contratação de profissionais nas diversas diretorias, geralmente comuns nas empresas, relacionaram-se algumas profissões para cada diretoria. Novamente, usou-se como arcabouço o apoio de MAXIMIANO (2000), na abordagem das competências gerenciais, onde se focalizam atitudes, que são definidas como “competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios., formando a base das opiniões segundo as quais outras pessoas e fatos, as idéias e os objetos são vistas, interpretados e avaliados”. Assim, se perguntou aos respondentes se para a contratação de um diretor de recursos humanos, a escolha recairia sobre um administrador, sociólogo, pedagogo, psicólogo; para a contratação de um diretor de produção engenheiro, administrador, físico; para a contratação de um diretor financeiro, contador, administrador, economista; para a contratação de um diretor de marketing, contador, administrador, economista; para a contratação de um diretor de organização, sistema e métodos engenheiro, administrador, economista, bibliotecário; para a contratação e um diretor de recursos

humanos e patrimoniais, engenheiro, administrador, economista, contador, advogado; para a contratação de um diretor de sistema de informação engenheiro, analista de sistema, economista, bibliotecário. Em todos os casos, deixou-se uma alternativa em aberto para que fossem relacionados pelos pesquisados outros profissionais, caso preferissem.

Para maior visualização e entendimento dos elementos da pesquisa, bem como das habilidades do administrador, sua formação profissional e as modificações do mercado de trabalho, inseriu-se o Quadro 1, a seguir, mostrando de forma condensada as questões que compõem os elementos da pesquisa e como estão presentes no instrumento de coleta de dados.

Quadro 1 - Elementos da pesquisa x questionário

Elementos	Nº da questão	Questão
Bloco 1		
Perfil do respondente	Q1,2 3	<ul style="list-style-type: none"> • Dados de identificação • Formação acadêmica • Prática profissional
Bloco 2		
Habilidades	Q 2	<ul style="list-style-type: none"> • Qual das duas habilidades são mais valorizadas na contratação de um profissional de Administração em Maringá?
Habilidades humanas, conceituais e características	Q 1 e Q 5	<ul style="list-style-type: none"> • Assinalar três características mais valorizadas no ambiente de trabalho de um profissional de Administração (ver questionário). • Das características, descritas a seguir, assinale as mais exigidas pelas empresas no que tange à formação do administrador (ver questionário).
Habilidade técnica x tipo de estudo	Q 6	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de estudo daria prioridade para a formação do profissional Administrador de hoje, tomando-se como base Administração Mecadológica, de Produção, Recursos Humanos, Administração Orçamentária/Financeira, Comportamental...?

Habilidade técnica x competência x funções	Q 3 e Q 4	<ul style="list-style-type: none"> • O profissional de Administração formado pela região de Maringá desempenha suas funções com competência? • Se a resposta foi sim, qual a percentagem que você atribui.
Mercado x conhecimento técnico	Q 7	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as exigências das empresas em relação aos conhecimentos que deve possuir um Administrador com relação ao processo administrativo, racionalização do trabalho, abordagem sistêmica no trato dos problemas administrativos, processos e princípios da investigação científica, técnicas de planejamento e controle...?
Formação x atuação profissional	Q 8	<ul style="list-style-type: none"> • Assinale em ordem de importância de 1 a 5 a função organizacional que o profissional de Administração da região de Maringá tem condições técnicas de exercer competentemente:
Formação x experiência profissional	Q 9 e Q 10	<ul style="list-style-type: none"> • Na contratação de empregados para preenchimento das funções relacionadas, que tipo de profissionais dá preferência. • Se trabalha com algum graduado em Administração, quais são as contribuições e/ou deficiências mais significativas desse profissional, relacionadas com o conhecimento adquirido no curso de graduação?
Tipo de formação x mercado de trabalho	Q 11	<ul style="list-style-type: none"> • Tendo em vista o grau de especialização funcional, qual é o nível de formação que o graduado em administração deve ter para melhor atender as necessidades das empresas?
Formação do Administrador x Mercado de Trabalho	Q 12 (A, B, C, D, E, F e G)	<ul style="list-style-type: none"> • Se você tivesse que contratar para sua empresa um: Diretor de Recursos Humanos, Diretor de Produção, Diretor Financeiro, Diretor de Marketing, Diretor de Organização, Sistema e Métodos, Diretor de Recursos Humanos e Patrimoniais, Diretor de Sistema de Informação, qual seria a profissão desejada.

Para fins de resguardar sigilo, os nomes das empresas analisadas foram omitidos e classificados por letras de alfabeto.

3.4.2.2 Pré-teste dos questionários

É importante ressaltar que, antes de se iniciar a aplicação do questionário, realizou-se a aplicação de um questionário-teste com cinco empresas de Maringá, que não integram as 41 empresas que responderam a pesquisa.

A aplicação de pré-teste , no entendimento de GIL (1991), assegura a validade e precisão de um instrumento de coleta de dados. Nesse sentido, o bloco de questões desenvolvido para esta pesquisa foi testado em cinco empresas escolhidas para a aplicação do teste - piloto. As empresas foram escolhidas aleatoriamente, mas 2 representando o setor de indústria, 2 o setor de serviços e uma do setor do comércio. Os questionários foram aplicados em 2 gerentes de recursos humanos e 3 em diretores responsáveis pela contratação de pessoal.

Através do teste-piloto, foi possível identificar e avaliar o entendimento e clareza na elaboração das questões e, até, as possíveis características desejadas na escolha dos profissionais de administração.

Ficou caracterizado na pesquisa que a validade do pré-teste como mecanismo de avaliação adicionou muito, porque não evidenciou dificuldades de entendimento, ou tendências estereotipadas.

3.4.2.3 O levantamento dos dados

Uma das fases mais importantes de qualquer pesquisa científica é a coleta de dados e sua utilização na elaboração do trabalho que requerem correta definição do que vem a ser dados e, também, o que é

informação. Dados, segundo STONER (1995), são números e fatos brutos não analisados, e informações são dados que foram organizados ou analisados de algum modo significativo.

De acordo com SANTOS (1999), coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos. Na prática, a coleta de dados consiste em pôr em andamento os procedimentos planejados para os objetivos, obedecendo ao cronograma estabelecido pelo pesquisador. Conforme o tipo de informação que se deseja, existe uma série de instrumentos à disposição do pesquisador, além de diversos modos de operacionalização desses instrumentos. As principais formas são entrevista, questionário, observação e análise documental.

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados através de duas fontes básicas: primária e secundária. Em relação à primeira, a coleta de dados foi executada através da aplicação direta de questionários estruturados, que foram aplicados pelo mestrando nas empresas selecionadas, através de entrevistas agendadas por telefone, sendo posteriormente entregues os formulários em mãos aos entrevistados. As respostas dos questionários foram dadas pelos diretores de recursos humanos, como já mencionado, e devolvidas via correio ou pessoalmente.

Em relação à fonte secundária, utilizou-se a análise documental, que é entendida por RICHARDSON (1985) como uma observação que tem como objetivo não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram esses fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles. A análise documental realizada foi a consulta a documentos organizacionais e publicações especializadas, possibilitando a descoberta de

informações significativas sobre o perfil exigido pelo mercado de trabalho de Maringá.

A utilização das técnicas de coletas de dados acima descritas permitiu o confronto das informações e possibilitou a verificação de sua validade. Dessa maneira, a análise e interpretação dos dados dar-se-ão pela compreensão profunda da coleta dos depoimentos frente aos documentos selecionados.

O acesso às empresas ocorreu através de visitas pré-agendadas, onde se esclareceu presencialmente o objetivo da aplicação da pesquisa, com a entrega simultânea do questionário para ser respondido posteriormente pelo entrevistado. A devolução ocorreu por todas as empresas entrevistadas através dos Correios e Telégrafos ou por retirada pessoal nas empresas. É importante ressaltar que todos os respondentes não tiveram influência alguma, evidenciando-se que todas as respostas foram a opinião exclusiva dos entrevistados. Em resumo, todos os questionários foram respondidos, englobando empresas da indústria, do comércio e de serviços.

A aplicação do questionário ocorreu nos meses de maio e junho de 2001 e durou aproximadamente duas horas em cada empresa. Nas empresas que possuem um departamento de Recursos Humanos estruturado o questionário foi respondido por gerentes de recursos humanos. Nas organizações onde não havia departamento de recursos humanos estruturado os respondentes foram os diretores ou gerentes responsáveis pela contratação de pessoal.

Como o questionário foi entregue em mãos, nem sempre os entrevistados responderam em seguida, ficando para depois, portanto quando

da coleta posterior já se encontrava preenchido. Por isso, foi importante o contato com os respondentes, para lhes fornecer maiores esclarecimentos e até dirimir dúvidas para favorecer maior detalhamento das respostas.

Dessa forma, o instrumento de coleta de dados permitiu diagnosticar os dados analisados, levando em conta os métodos de pesquisa selecionados e, também, a natureza do trabalho, que exigiram tratamentos estatísticos. A finalidade da análise foi de reunir dados e organizá-los de forma a possibilitar a identificação e análise do perfil exigido para o profissional de Administração pelo mercado de trabalho de Maringá e região.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A permanente preocupação do mercado produtivo em se adequar e melhor atender aos clientes, fornecendo-lhes os bens e serviços dentro das condições desejadas, incentiva os empresários a buscarem e se cercarem, cada vez mais, de profissionais inseridos e preparados para auxiliá-los na árdua tarefa de produzir bens e serviços. Sabe-se que muitas escolas de nível superior participam dessa preocupação. Assim, neste capítulo, procurou-se estruturar um instrumento de pesquisa, à luz da bibliografia estudada, para avaliar a preparação dos profissionais de administração, através do currículo, envolvendo o perfil dos alunos, características do curso, as habilidades humanas, técnicas e conceituais, buscando analisar variáveis como a formação do profissional administrador, modificações do mercado de trabalho, padrões de qualidade no mercado de trabalho de Maringá e região metropolitana.

Para este trabalho, preparou-se um questionário que procurasse abranger os aspectos da adequação das disciplinas para a formação geral e específica dos graduados em Administração, atreladas às características de um profissional para o ambiente de trabalho, para sua formação e suas habilidades.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

4.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a descrição dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários junto às empresas pré-selecionadas para o desenvolvimento do estudo. A princípio, apresenta a caracterização das empresas e seus diversos segmentos. Logo após, as respostas do grupo respondente, com base no instrumento utilizado para a coleta de dados.

A tabulação das respostas baseia-se no confronto das informações fornecidas pelos respondentes e por documentos organizacionais analisados durante o transcorrer do estudo, apresentados de forma descritiva.

4.2 ELEMENTOS DA PESQUISA

A população da pesquisa poderia apresentar um grande número se fossem consideradas todas as empresas relacionadas à indústria, comércio e serviço da região metropolitana de Maringá. A definição da amostra para a consecução dos objetivos deste estudo foi feita conforme o que TRIVINOS (1987) coloca sobre esse assunto: na definição de amostra o pesquisador pode usar recursos aleatórios.

A preocupação de quantificação da amostragem não é o principal. Ao invés da aleatoriedade, decide-se intencionalmente o tamanho da amostra, considerando uma série de condições, segundo o foco, facilidade de encontrar as pessoas, sujeitos que sejam essenciais, dentre outras.

Foram procuradas empresas que recrutavam administradores. E, como o objeto do estudo está focado na adequação da formação do

Administrador do CESUMAR com o mercado de trabalho de Maringá e região, o estudo fica restrito ao chefe/gerente do departamento de recursos humanos e/ou encarregado de contratação de profissionais das referidas empresas.

Outro critério para a escolha das empresas deu-se também na consideração de segmentos diferentes, tais como a indústria de transformação, o comércio e a prestação de serviços, nos seguintes ramos de atividade: indústria têxtil, metalúrgica, plástica, automotiva, eletro-eletrônica, bebidas e produtos de higiene, limpeza e pintura, comércio de máquinas e equipamentos, prestação de serviços em educação, alimentação e na área financeira.

A pesquisa foi desenvolvida com várias empresas, instaladas em Maringá e região metropolitana, que compreende os municípios de Sarandi, Marialva, Mandaguari, Iguaçu, Mandaguaçu, Paçandu, Astorga, Presidente Castelo Branco e o próprio município de Maringá e seus distritos, Iguatemi e Floriano.

A escolha pela região metropolitana de Maringá foi em virtude de que a região possui um desenvolvimento socioeconômico que a coloca entre as melhores, em qualidade de vida, no sul do Brasil. E também possui razoável parque industrial, planejamento urbano, terras férteis que atraíram gente de todas as partes do mundo, como portugueses, japoneses, árabes, italianos, alemães e espanhóis, que formam uma grande mistura de raças.

As empresas analisadas compreenderam um total de 41, sendo onze empresas no ramo industrial, duas do comércio e vinte e sete no ramo de serviços. A escolha dessas empresas foi realizada através de levantamento com agências de emprego que as apresentaram como as que mais utilizaram

os serviços de contratação de profissionais na área de administração de empresas nos últimos 12 meses.

Com base no exposto, entende-se que o número de empresas pertinentes aos setores industrial, de comércio e serviços, são suficientes para validar o objetivo deste trabalho, que foi verificar a adequação do profissional de administração formado pelo CESUMAR (Centro Universitário de Maringá), frente ao mercado de trabalho de Maringá e região.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Este tópico pretende informar as características gerais das empresas pesquisadas em relação aos segmentos de atuação, faturamento, número de empregados e quadro de executivos, visando identificar os pontos comuns e diferenciais entre elas.

A classificação das empresas utilizada, foi definida pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas: Indústria, serviços e comércio, publicada no Diário Oficial de 20 de dezembro de 1994.

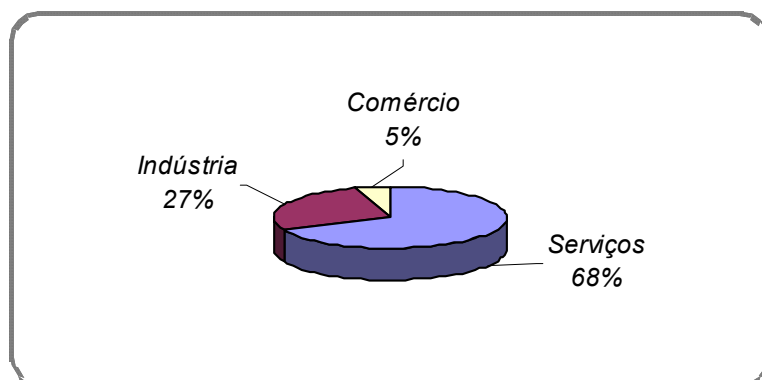


Gráfico 1 – Setor de atividade econômica

De acordo com o Gráfico 1, pode-se verificar que as organizações analisadas não apresentam uma proporção igual aos três ramos de empresas (comércio, indústria e serviços). Isso ocorreu devido à escolha das empresas que se adequaram ao objetivo proposto pela pesquisa, conforme apresentado no capítulo 3, não se levando em consideração um número igual de entidades pesquisadas para os três ramos de empresas, porque se selecionaram instituições com um período mínimo de 5 (cinco) anos no mercado.

No Quadro 2, pode-se observar esse número de empresas (41) classificadas de forma mais específica, abrangendo o ramo de atividade e sua classificação. Na indústria, dentre as empresas analisadas, 5 (cinco) foram no ramo de fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool. Esse resultado evidencia características das principais indústrias de Maringá e região, abrangendo as usinas fabricantes de álcool e derivados, que compõem um segmento produtivo muito pujante e promissor.

QUADRO 2 – Classificação das empresas segundo o ramo de atividade

Ramo	Classes de classificação		Qtde
Indústria	Artigos de borracha e plástico		1
	Confecção de artigos de vestuário e acessórios		1
	Máquinas, aparelhos e materiais elétricos		1
	Fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e produção de álcool		5
	Fabricação de produtos alimentícios e bebidas		3
Comércio	Móveis, eletro-eletrônicos e confecções		2
Serviços	Saúde	Ambulatório	2
		Hospitais	5
	Transportes	Urbano	1
		Perigoso	1

	Telecomunicações	Construções de Estações	2
		Telecomunicações	1
	Assessoria e gestão empresarial		2
	Banco e cooperativa de crédito		2
	Comércio de eletrodomésticos		3
	Construção civil		1
	Contabilidade e auditoria		2
	Instituições Educacionais		2
	Serviço público municipal		1
	Serviços de alojamento e alimentação		1
	Supermercados		2
Total			41

Outro aspecto importante a ser ressaltado nos dados coletados está nos diferentes tipos de empresas do ramo de serviços que foram incluídos na pesquisa, abrangendo as áreas da saúde, transporte, telecomunicações, bancos, serviço público, assessoria empresarial, contabilidade, supermercados, dentre outros.

Os Quadros 3, 4 e 5 destacam o expressivo número de postos de trabalho (mais de 23 mil), sem considerar algumas empresas que omitiram essa informação. Esse dado evidencia que a região, que sempre foi caracterizada como eminentemente agrícola pela população, demonstra uma nova face: a atividade produtiva na área urbana. Finalmente, é importante ressaltar que a grande maioria das empresas e instituições pesquisadas já são tradicionais, pois estão no mercado há mais de dez anos.

Quadro 3 – Número de funcionários - Indústria

Indústria	N.º Funcionários
01 Artigos de borracha e plástico	270
01 Confecção de artigos de vestuário e acessórios	650
01 Máquinas, aparelhos e materiais elétricos	1178

05 Fabricação de coque, refino de petróleo, elaboração de combustíveis nucleares e Produção de álcool	99 480 1751 1798 1903
03 Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	60 90 75
Total de funcionários - industria	8.354

QUADRO 4 - Número de funcionários – Comércio

Comércio	N.º Funcionários
02 Móveis, eletro-eletrônicos e confecções	250 760
Total de funcionários - comércio	1.010

QUADRO 5 - Número de funcionários - Serviços

Serviços	N.º Funcionários
07 Saúde	02 Ambulatórios
	7 380
	05 Hospitais
	140 147 250 125 295
02 Transportes	01 Urbano
	230
	01 Perigoso
	260
03 Telecomunicações	02 Construção de estações e redes
	3796
	01 Telecomunicações
02 Assessoria e gestão empresarial	5 7
02 Banco e cooperativa de crédito	24 64
03 Comércio de eletrodomésticos	120 210 360
01 Construção civil reformas e acabamento	60
02 Contabilidade e auditoria	4 18
02 Instituições educacionais	815 192

01 Serviço público municipal	5300
01 Serviços de alojamento e alimentação	84
02 Supermercados	250 670
Total de funcionários – serviços	13.813

Ainda, no perfil dos respondentes da pesquisa, de acordo com as Quadros 6A e 6B, pôde-se verificar a relação do cargo e tempo de serviço. Os referidos Quadros mostram que, no período de menos de 1 ano, o cargo de administrador geral atinge 30% dos profissionais contratados, quanto nos cargos de recursos humanos, finanças, comercio e produção o número de cargos ocupados foi de 24%. Quanto ao período de 2 – 5 anos, verifica-se que o mesmo cargo continua sobressaindo num índice de 35%, o que não ocorre no período de 6 – 9 anos, onde os profissionais nas áreas financeira e de recursos humanos apresentam índices maiores, 40 % e 27%, respectivamente.

O resultado dos dados analisados, quanto a esses fatores, revelam um ponto importante, onde se percebe que o cargo de administrador geral, administrador financeiro e de recursos humanos são os profissionais que permanecem mais tempo nas empresas. E mais: em algumas outras áreas, como comercial e de produção, não existe profissional com mais de dez anos de tempo de serviço nas empresas.

QUADRO 6 – Relação cargo e tempo de serviço dos respondentes - A

Cargo	Tempo de serviço (anos)					
	0 - 1	%	2 - 5	%	6 - 9	%
Administrador Geral	6	30%	7	35%	2	10%
Área Financeira	1	20%	1	20%	2	40%
Área de Recursos Humanos	2	18%	3	27%	3	27%
Área Comercial	1	50%	1	50%	0	0%
Área de Produção		0%	2	67%	1	33%
Total	10	24%	14	34%	8	19.5%

QUADRO 6 – Relação cargo e tempo de serviço dos respondentes - B

Cargo	Tempo de serviço (anos)					
	10 - 13	%	Mais de 14	%	Total (A + B)	
Administrador Geral	3	15%	2	15%	20	100%
Área Financeira	1	20%	0	20%	5	100%
Área de Recursos Humanos	2	18%	1	18%	11	100%
Área Comercial	0	0%	0	0%	2	100%
Área de Produção	0	0%	0	0%	3	100%
Total	6	15%	3	7,5%	41	100%

Outro fator a se destacar é que o maior número dos respondentes, representando um total de 14 (34%) das 41 empresas pesquisadas, estão num período de 2 a 5 anos nas empresas. Dentro do período de 6 a 14 anos de empresa, o número de pessoas nos cargos pode ser considerado baixo, se se levar em conta o número de pessoas que estas 41 empresas empregam. Uma pergunta que se poderia fazer, com essa parcial: qual seria o motivo da alta rotatividade de funcionários nas empresas analisadas?

No Gráfico 2, verifica-se que a grande maioria dos entrevistados, perfazendo um total de 66% (sessenta e seis por cento), não ocupou outro cargo na empresa. Essa resposta corroborou com as Tabelas 1A e 1B, onde se apresentou o tempo de serviço com relação ao cargo. Uma boa parte (58% cinquenta e oito por cento) dos profissionais estão trabalhando nas organizações a menos de 5 anos, tempo esse relativamente curto para uma troca de função e/ou cargo na empresa.

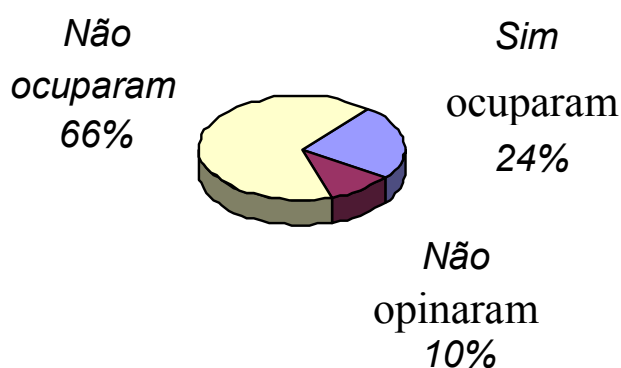


Gráfico 2 – Ocupação de outro cargo na empresa

Outro fator a se ressaltar foi o não preenchimento dessa questão por quatro pessoas, um percentual de dez por cento.

Os quadros 7,8, 9, 10 e 11 apresentados na seqüência demonstram a relação do cargo que os respondentes exercem com o curso de graduação.

Das 41 empresas analisadas 20, (49%), exercem cargo na área de administração geral 5, (12%), o cargo na área financeira 11, (27%), na área de recursos humanos 2, (5%), na área comercial e 3, (7%), na área de produção.

QUADRO 7 – Cargo de Direção x Curso de graduação

CARGO / FUNÇÃO	CURSO DE GRADUAÇÃO	Total
Administrador	Administração Hospitalar	2
Administrador Hospitalar	Administração Hospitalar	1
Diretor	Ciências Contábeis	1
	Ciências Econômicas	2
	Direito	1
	Engenharia Química	1
	Engenharia Agrônoma	1
	Não tem	2
	Psicologia	1
Encarregado Administração	Matemática	1
Gerente Administrativo	Administração	2
Gerente Geral	Administração	1
	Administração de Empresas	1
Gerente Técnico – Proprietário	Engenharia Civil	1
Presidente	Odontologia	1

Sócio Gerente	Ciências Econômicas	1
Total		20

O quadro 7 demonstra que há alguns “desvios” quanto ao cargo exercido pelos pesquisados e os cursos de graduação, como, por exemplo, o cargo de presidente, ocupado por um profissional graduado em Odontologia, dentre outros. Não se pretende questionar neste trabalho a eficácia dos pesquisados, quanto à sua formação, pois se notou que, muitas vezes, as empresas fazem uma adequação do cargo com outras características que não as mais próximas da formação do profissional, como por exemplo, o processo sucessório numa empresa familiar. Porém vê-se que há, no geral, forte correlação no exercício de funções com a formação acadêmica dos entrevistados. Em alguns casos, se evidencia claramente como os graduados em administração hospitalar atuam na direção de hospitais, como evidencia o Quadro 8, a seguir.

O Quadro 8 apresenta certa uniformidade do cargo com a formação, abrangendo os cursos de Ciências Contábeis e Economia, com exceção de apenas um pesquisado, que possui o curso de Engenharia Civil.

QUADRO 8 – Cargo da Área financeira x curso de graduação

CARGO / FUNÇÃO	CURSO DE GRADUAÇÃO	Total
Consultor Financeiro	Ciências Econômicas	1
	Economia	1
Contador / Financeiro	Ciências Contábeis	1
Diretor Administrativo Financeiro	Ciências Econômicas	1
	Engenharia Civil	1
Total		5

Outro fator analisado nessa relação de cargo com o curso é quanto a cargos na área de recursos humanos. Pode-se verificar, no Quadro 9, que a formação de grande parte dos respondentes está relacionada à área de atuação dos profissionais graduados inclusive nos cursos de Psicologia e Pedagogia.

QUADRO 9 – Cargo da Área de Recursos Humanos x curso de graduação

CARGO / FUNÇÃO	CURSO DE GRADUAÇÃO	Total
Encarregado de Recursos Humanos	Administração	1
	Não tem	1
	Pedagogia	1
	Pedagogia - Adm. Escolar	1
Gerente de Recursos Humanos	Administração de Empresas	3
	Ciências Econômicas	1
Psicólogo	Psicologia	1
Supervisor de Recursos Humanos	Direito - em curso	1
Coordenadora de Treinamento	Psicologia	1
Total		11

Quanto ao cargo da área comercial, a formação dos respondentes é de apenas um com a formação em Letras e outro em Administração, como demonstra o Quadro 10. Nessa situação, a formação do profissional não está vinculada diretamente ao campo de atuação de resposta da pesquisa. Porém, vê-se, por outro lado, que o número de respondentes não é expressivo para servir de base para uma análise mais profunda.

QUADRO 10 – Cargo da área comercial x curso de graduação

CARGO / FUNÇÃO	CURSO DE GRADUAÇÃO	Total
Diretor Comercial	Letras	1
Gerente Relacionamento com Cliente	Administração - em curso	1

Total		2
--------------	--	----------

No Quadro 11 é possível verificar, de acordo com o resultado da análise dos dados, que a formação do público - alvo da pesquisa apresenta os cursos de Direito e Ciências Contábeis vinculados aos cargos relacionados à área de produção.

QUADRO 11 – Cargo da área de produção x curso de graduação

CARGO / FUNÇÃO	CURSO DE GRADUAÇÃO	Total
Diretor Operacional	Direito	1
Encarregado de Expedição	Ciências Contábeis	1
Gerente de Controles	Ciências Contábeis	1
Total		3

De acordo com os resultados obtidos nos quadros 7,8,9,10 e 11, como descrito anteriormente, não se pôde analisar a eficácia de atuação desses profissionais nas diversas áreas, dentro das empresas. Entretanto, o objetivo da construção desse questionamento foi no sentido de se verificar a valorização ou a aceitação do profissional graduado em Administração frente ao mercado de trabalho, dentro das áreas, nas quais ele pode atuar. E o que se pôde verificar pelas respostas obtidas, quanto a cargos relacionados a área administrativa, foi de que das vinte pessoas pesquisadas oito, (40%), tem formação em Administração.

Na área financeira, do total, cinco, nenhum respondente tem a formação em Administração. Porém, vê-se uma forte relação da formação dos profissionais com o exercício de suas funções. Na área de recursos humanos, dos 11 pesquisados, quatro têm formação em Administração. Porém, no geral,

os demais profissionais são graduados em cursos com forte relação com recursos humanos, como Psicologia, Pedagogia, Direito. Já, na área comercial, um está cursando Administração. E, por último, nos cargos relacionados à área de produção, não existe nenhuma pesquisa cujo respondente tenha formação em Administração.

No intuito de corroborar com a análise da questão anterior, procurou-se descobrir junto aos pesquisados a sua preocupação com alguma especialização, ou seja, a busca de uma maior profissionalização. É o que se pode observar no Quadro 12, que apresenta um percentual de 49% dos respondentes com formação em cursos de pós-graduação. Pelas respostas obtidas na pesquisa, pode-se perceber que os respondentes estão em busca de uma maior qualificação profissional para suprir as possíveis dificuldades no exercício profissional pela falta talvez de uma preparação mais adequada, ou pela própria exigência do mercado de trabalho. As informações se confirmam pela pesquisa do IPESE – Instituto de Pesquisas e Estudos Sócio-Econômicos (2001): dentre os entrevistados, 43,9% (quarenta e três vírgula nove por cento) fizeram ou estão fazendo curso de pós-graduação.

QUADRO 12 – Curso de pós- graduação

	Qtde	%
Sim	20	49%
Não	21	51%
Total	41	100%

O Quadro 13 apresenta a descrição dos cursos de pós-graduação, em relação ao cargo dos pesquisados.

QUADRO 13 – Classificação do curso de pós-graduação

Administração Geral		
Administrador	Especialização - Administração Hospitalar	1
	Especialização - Gestão Empresarial	1
Administrador Hospitalar	Mestrando - Administração	1
Consultor	Especialização - Economia de Empresas	1
Diretor	Especialização - Gestão de Qualidade	1
	Especialização - Controladoria	1
	Mestrado - Economia	1
Gerente Administrativo	Especialização - Gestão Empresarial	1
Gerente Geral	Especialização - Gestão e Tec. da Qualidade	1
Presidente	Especialização - Odontopediatria	1
Total		10
Área Financeira		
Diretor Administrativo Financeiro	Doutorando - Integração América Latina	1
	Especialização - Negócios para Altos Executivos	1
Total		2
Área de Recursos Humanos		
Coordenação de Recursos Humanos	Especialização - Comportamento Organizacional	1
Coordenadora de Treinamentos	Especialização - MBA em Recursos Humanos	1
Encarregado Adm. Pessoal	Especialização - MBA em Recursos Humanos	1
Encarregado de Recursos Humanos	Especialização - MBA em Recursos Humanos	1
Gerente de Recursos Humanos	Especialização - Administração de Rec. Humanos	1
Psicólogo	Especialização - Gestão Empresarial	1
Total		6
Área Comercial		
Diretor Comercial	Mestrado - Engenharia de produção	1
Total		1
Área de Produção		
Diretor Operacional	Especialização - Controladoria	1
Total		1
Total Geral		20

Pode-se observar, no Quadro 13, que os pesquisados estão procurando se especializar na área em que estão exercendo suas funções, independente da sua formação em curso superior. E, em alguns casos, os profissionais estão buscando melhor preparação com maior especificidade e abrangência, como ocorre na área de recursos humanos, onde seis respondentes têm especialização em Recursos Humanos, Gestão Empresarial e Comportamento Organizacional.

4.4 PERFIL DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

As empresas, pressionadas pelas intensas mudanças ocorridas nos ambientes de negócios, começaram a rever suas práticas administrativas. Estas transformações impuseram às organizações uma série de medidas, no sentido de torná-las mais ágeis, na busca de um profissional adequado para lidar com essas novas instâncias.

Reforçando a tese dos autores que enriquecem o referencial teórico, vê-se que a formação profissional passa então, segundo MACHADO (1999), de um simples adestramento (treinamento para a operação) para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas, sob o nome genérico de “competências”.

E esse item tem por objetivo, verificar quais são essas “competências”, algumas das modificações relacionadas ao profissional graduado em Administração, evidenciando as características valorizadas no ambiente de trabalho, as habilidades, características referentes a formação, os conhecimentos exigidos desse profissional, dentre outras.

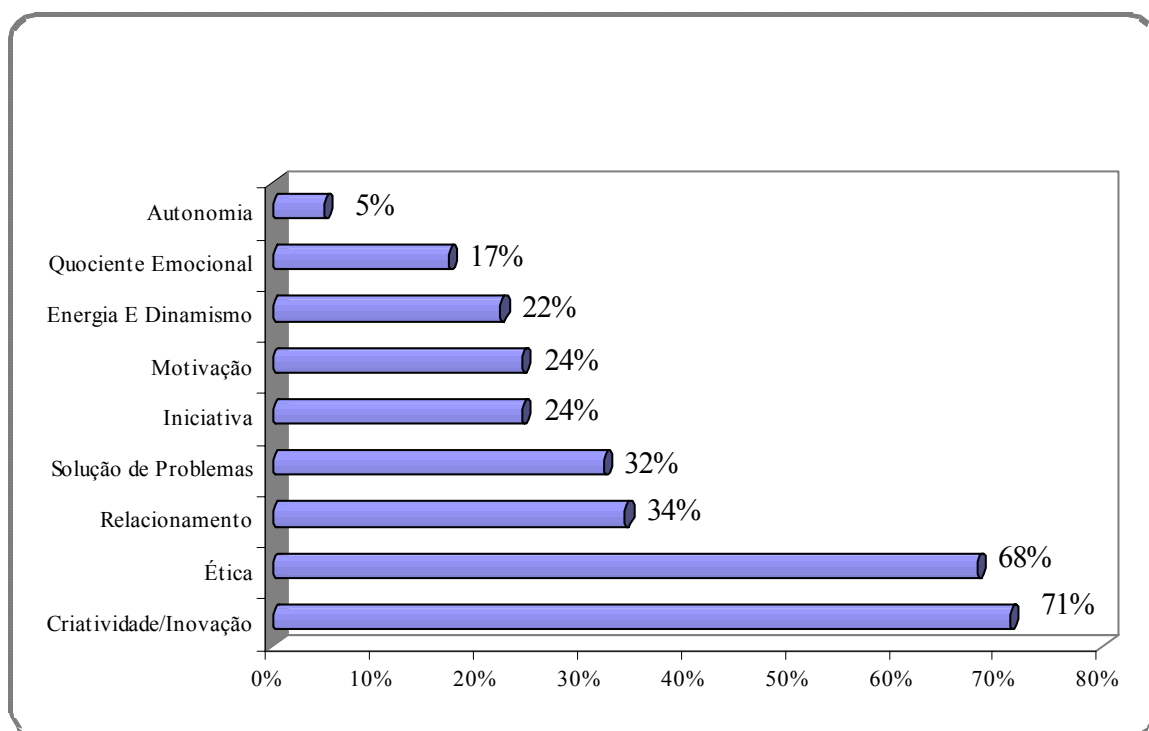


Gráfico 3 - Características valorizadas no ambiente de trabalho

Segundo KATZ (apud MAXIMIANO 2000), no Gráfico 3 se destacam as habilidades conceitual e humana enfatizando a criatividade e a inovação que, pelo resultado da pesquisa, aparecem como os fatores mais importantes para o graduado em Administração frente ao ambiente empresarial, demonstrado por um percentual de 71%. Em segundo lugar, apresenta-se a ética, com 68%, fator esse também muito importante, pois respeitar os princípios éticos da profissão e aplicá-los de forma mais ampla,

favorece a construção da cidadania, enquanto patrimônio coletivo da sociedade.

Os itens relacionamentos e solução de problemas também são importantes características valorizadas no ambiente de trabalho, englobando percentuais de 34% e 32%. Nota-se que, além da criatividade, inovação e ética, também se valoriza, com muito destaque, o relacionamento humano e a capacidade de resolver problemas.

Outro fator analisado, foi à questão das habilidades priorizadas, com ênfase, na contratação de funcionários.

A pesquisa mostrou, como ser observado no Gráfico 4, que as habilidades interpessoais (humana e conceitual) e a habilidade técnica têm a mesma importância na opinião dos respondentes, embora a capacidade de comunicação e negociação, ética profissional, motivação, empreendedorismo, tato para lidar com pessoas, dentre outras, são destacadas pelos entrevistados como se pode verificar no Gráfico 7 e no Quadro 16.

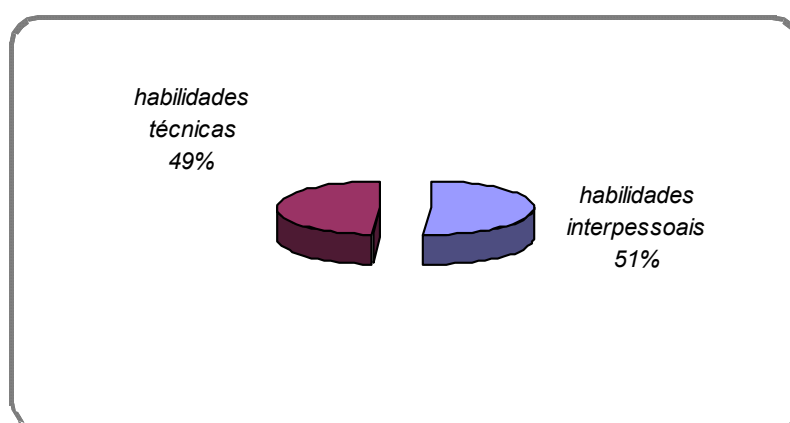


Gráfico 4 – Habilidades valorizadas na contratação

Esse resultado confirma o que se apresentou na fundamentação teórica, onde se constatou que os trabalhos no futuro exigirão capacidade de adaptação a novos ambientes, novas situações e disposição para aprendizado contínuo. Exigirá também a capacidade de comunicação oral e escrita, inclusive capacidade de ouvir, preparar relatórios e fazer apresentações.

Daí pode-se concluir que as habilidades interpessoais (humanas), a capacidade de trabalhar em equipe e a capacidade de assumir papéis de liderança e de tomar decisões são mais valorizadas. E, percebe-se, muitas vezes, que o administrador tem que ter uma boa formação, tanto teórica como prática, corroborando o que KATZ (1974) apresentou. O administrador com essa dupla formação será capaz de administrar os conjuntos de situações e, ao mesmo tempo, ter uma visão abrangente dos problemas.

Outro fator analisado na pesquisa é quanto a avaliação de desempenho do graduado em Administração no exercício de suas funções: Será que o administrador desempenha sua função com competência? O resultado dos respondentes, conforme Gráfico 5, evidenciou que 73% acreditam que os profissionais graduados em Administração exercem suas funções com competência, 15% acreditam que não e 12% não opinaram a respeito. Esses dados se confirmam na pesquisa de avaliação da adequação dos cursos de graduação frente às necessidades do mercado de trabalho em Maringá junto aos egressos dos cursos de Administração feita pelo IPESE – Instituto de Pesquisas e Estudos Sócio-Ecômicos em Dezembro de 2001, junto à UEM – Universidade Estadual de Maringá e o CESUMAR – Centro Universitário de Maringá. Assim se pode entender que o mercado de trabalho

aceita bem o profissional de administração formado nas IES da Região de Maringá, no exercício das funções. Convém esclarecer que esta afirmação ocorre porque o trabalho se limitou a pesquisar somente os profissionais graduados em Administração que foram o público alvo do trabalho.

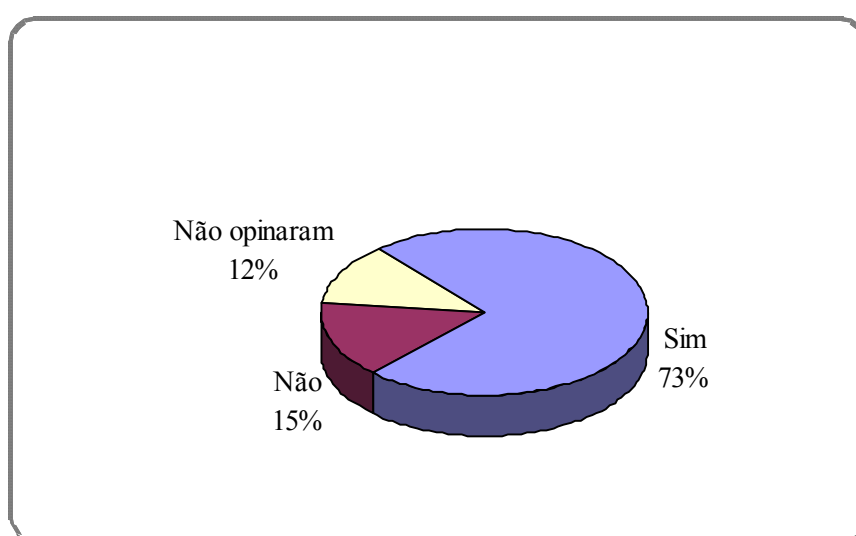


Gráfico 5 – Avaliação do Desempenho da função do Administrador

A competência nesse item refere-se a um conjunto de habilidades, tanto técnicas como interpessoais, como descrito no Gráfico 3. Analisando-se esse aspecto, pode-se observar que a competência dos administradores está relacionada com o maior grau de habilidades interpessoais. Segundo KATZ (apud MAXIMIANO 2000), à medida que o profissional Administrador sobe na hierarquia a importância da habilidade técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária.

Ainda, outro fator que contribui para a resposta em relação à competência e à análise do grau de competência, é o que se pode ver no Gráfico 6. Do total das 41 instituições entrevistadas, 23% responderam que os administradores contratados exercem a sua função nas empresas com competência, que varia entre 76% a 100%. Cinquenta por cento acham que os administradores desempenham as funções com uma competência parcial, que varia entre 51% a 75% e 27% disseram que o desempenho está na faixa de 26% a 50%.

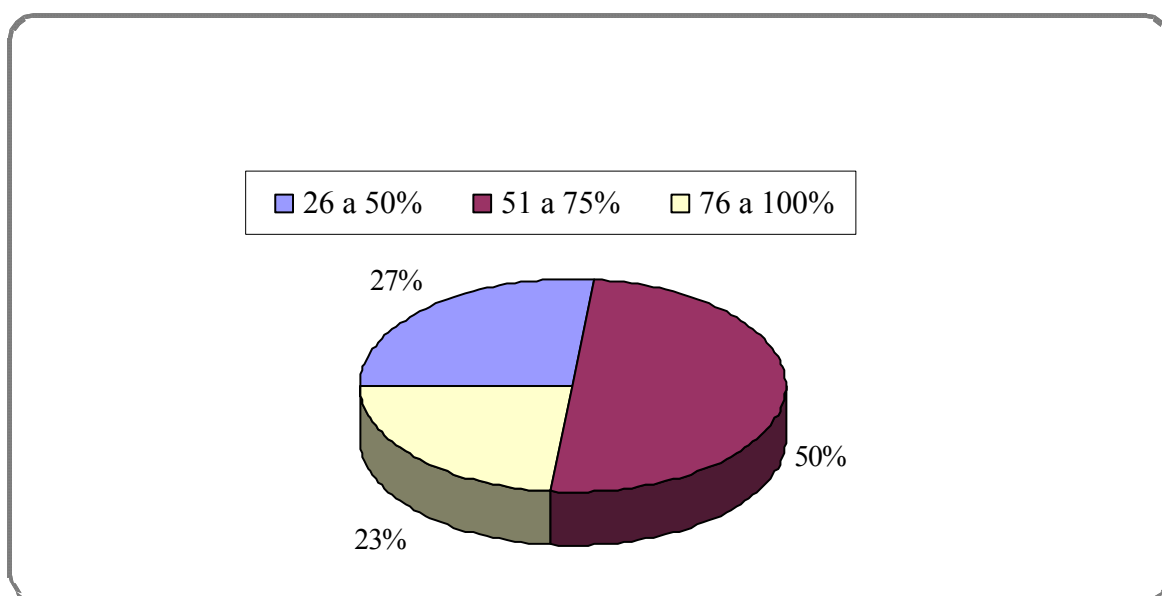


Gráfico 6 – Nível de Desempenho atribuído ao Administrador em Percentuais

Na pesquisa (IPESE 2001) realizada junto aos formandos dos cursos de graduação da Universidade Estadual de Maringá – UEM e do Centro Universitário de Estudos Superiores de Maringá - CESUMAR, quanto a adequação da formação acadêmica frente às necessidades profissionais do mercado de trabalho em Maringá, confirmou-se pelos egressos as respostas transmitidas pelas empresas, onde as funções exercidas pelos ex-alunos do

curso de Administração do CESUMAR são compatíveis com a formação recebida. Atuam, principalmente, como gerentes, chefes ou encarregados, diretores de empresas, auxiliares, bancários e assistentes, dentre outros. Permite-se assim supor que a formação dada pelas escolas de Maringá e Região estão atendendo de maneira satisfatória aos anseios das empresas aqui instaladas, com referência à preparação profissional dos Administradores.

O Gráfico 7 aponta as características para a formação do perfil do graduado Administração. A comunicação e a ética formam os dois itens mais importantes e de maior valor para os pesquisados. Essas qualificações apresentam percentuais de 76% e 73%, respectivamente. Como já se verificou, a ênfase recai sobre as habilidades humana e conceitual.

A habilidade de comunicação refere-se a habilidade que se espera que o administrador tenha para se comunicar com as pessoas e de se expressar corretamente nos documentos técnicos específicos (cartas, memorandos, relatórios) e de interpretação da realidade da organização.

A ética também, como já foi mencionada anteriormente, é destacada como uma das características mais valorizadas no ambiente de trabalho. Ressalta-se, porém, que alguns outros fatores, além da ética, como globalização, qualidade e ecologia, devem permear todo o currículo do curso, ou seja, não é um assunto a ser tratado isoladamente, e sim na formação geral do profissional. Os resultados demonstram que, na preparação dos profissionais de administração, se deverá levar em conta disciplinas que contemplem com maior ênfase estas características, (Gráfico 7).

Outro fator importante destacado na pesquisa é o desenvolvimento do espírito empreendedor, que obteve um percentual de 61%. As empresas procuram administradores que sejam capazes de inovar, criando novos produtos/serviços que agreguem valor para a empresa, ou seja, que possuam habilidades de gestão, buscando antecipar às mudanças e iniciativas de ação e decisão. Além dessas características já mencionadas, percebe-se que a capacidade de coordenar e dinamizar reuniões, espírito crítico e sólida cultura geral são questões que também merecem destaque por parte dos entrevistados. Esse gráfico mostra que os respondentes valorizam a habilidade técnica na formação dos profissionais em Administração, mas destacam com maior ênfase as habilidades humana e conceitual.

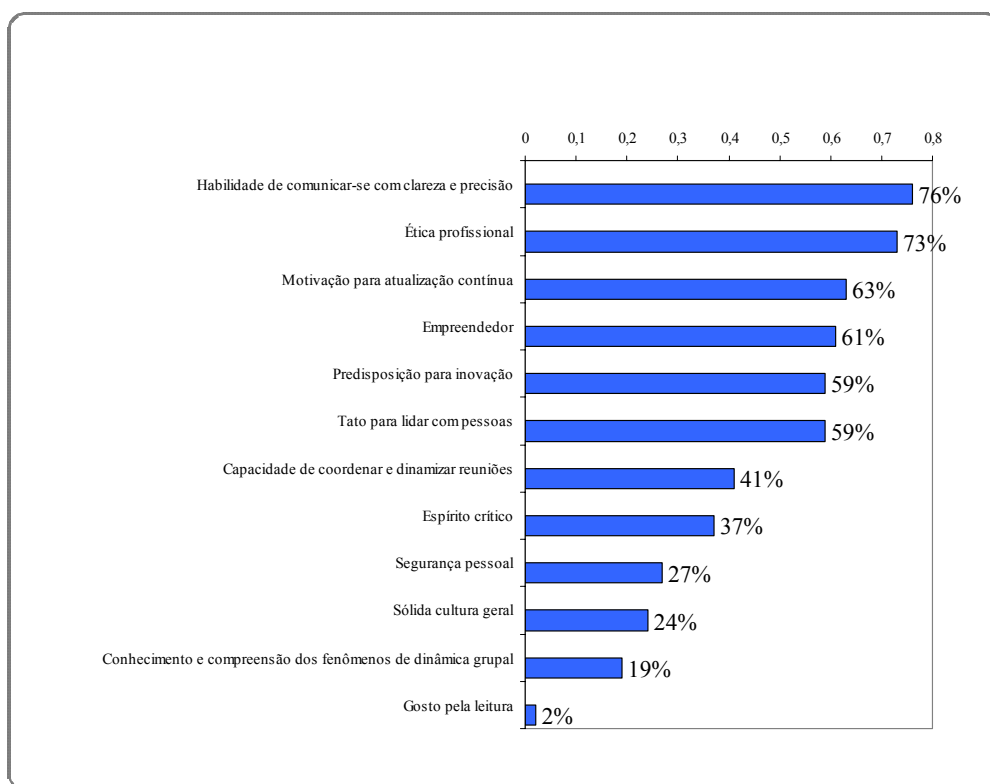


Gráfico 7 – Característica para a formação do Administrador (questão de múltipla escolha)

Quanto ao tipo de estudo que o administrador precisa ter na sua formação, pode-se verificar no Gráfico 8, que os respondentes enfatizaram a Administração Financeira com um percentual de 39%, e em segundo lugar encontra-se o estudo relacionado à área de Recursos Humanos, com um percentual de 37%.

Essa é uma característica interessante a ser ressaltada, pois evidencia a procura das empresas por profissionais com formação na área financeira, demonstrando a importância e interesse pelos profissionais com graduação em Administração que tenham conhecimento mais profundo, relacionado à matemática financeira. Aqui se destaca a importância dos profissionais de Administração buscarem maior especialização nessa área, através de aperfeiçoamento em cursos de Especialização e Mestrado. As escolas de graduação, em geral, tratam a formação na área financeira como mais uma disciplina que compõem o currículo do curso de administração. Vê-se por esse gráfico que há certo destaque para as habilidades técnica e humana, embora a habilidade conceitual também se destaca. Evidencia-se, na verdade, que os respondentes esperam dos profissionais sólida formação.

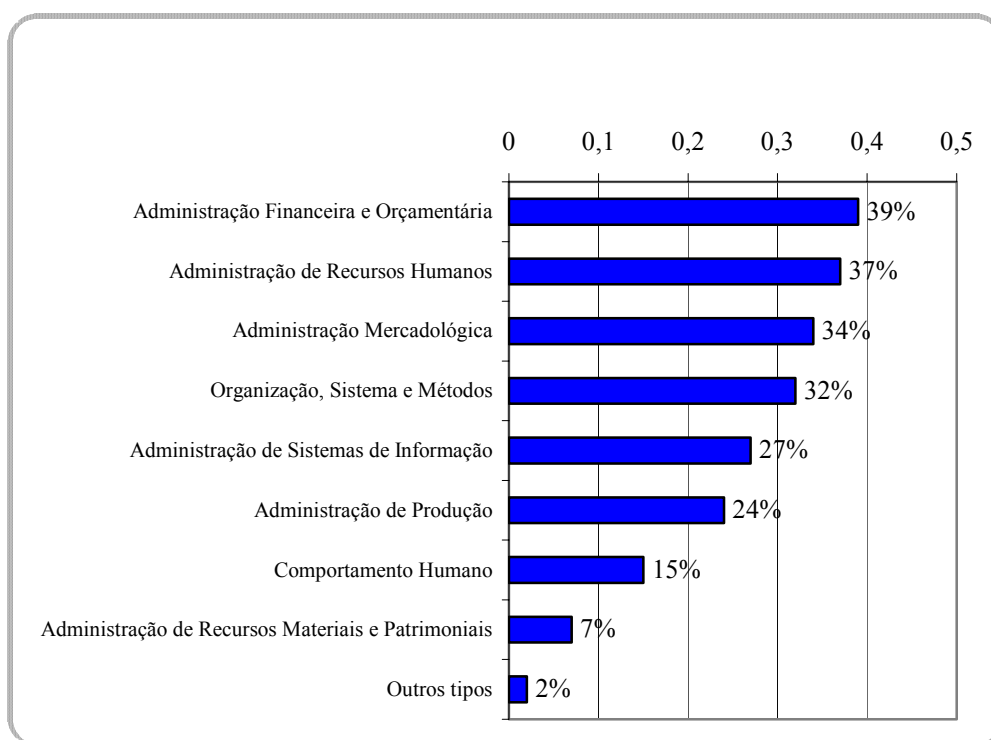


Gráfico 8 – Tipo de Estudo para a formação do Administrador (questão de múltipla escolha)

A Administração Mercadológica encontra-se em terceiro lugar, apresentando um percentual de 34%, Organização. Sistemas e Métodos apresentam um percentual de 32%, Administração de Produção com 24%, Comportamento Humano apresenta um percentual de 15% e, por último, a Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais com 7%.

Aqui, talvez, seja importante ressaltar, que pode ser uma característica específica de algumas empresas pesquisadas que compõem o grupo de comércio e serviços. Porém percebe-se uma tendência de demanda de profissionais com conhecimento em áreas que não eram muito procuradas, a não ser em instituições do ramo.

Nos tipos de estudos prioritários para os profissionais graduados em Administração, os respondentes destacaram os conhecimentos

que os administradores devem possuir para exercer a profissão com competência, (Gráfico 9). O resultado da pesquisa demonstrou que as técnicas de planejamento e controle estão em primeiro lugar com 83%, em segundo lugar a abordagem sistêmica no trato dos problemas administrativos com 59%. Em terceiro lugar os respondentes colocaram que os conhecimentos dos princípios do processo administrativo são importantes, com um percentual de 34%. Destaca-se por esse gráfico que, quando os respondentes foram perguntados sobre os conhecimentos que um Administrador deve ter, o maior destaque recaiu sobre a habilidade conceitual. A resposta confirma o que diz KATZ (apud MAXIMIANO 2000): “ conforme o gerente sobe na hierarquia a habilidade conceitual torna-se mais necessária”, pois como já visto, a pesquisa confirma a preferência dos respondentes pela contratação de profissionais em administração para cargos de gerência em relação aos cargos técnicos.

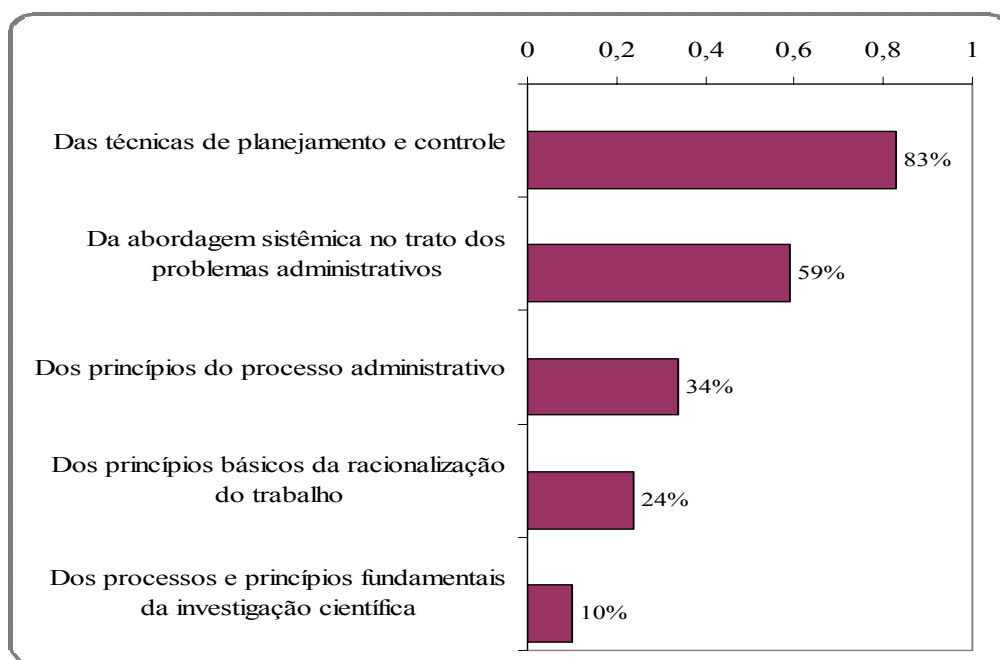


Gráfico 9 – Conhecimentos que deve possuir o Administrador

Outros dois aspectos analisados pelos pesquisados foram os princípios básicos de racionalização do trabalho, com um percentual de 24% e dos conhecimentos dos processos e princípios relacionados a investigação científica com 10%.

Conforme foi abordado anteriormente na fundamentação teórica, competência compreende a capacidade de mobilizar os conhecimentos junto aos postos de trabalho. Estes conhecimentos são adquiridos através da formação, da qualificação e experiência, ou seja, o desempenho do administrador depende de suas competências e habilidades ao executar as funções que lhe são inerentes. Dessa forma, a análise das funções gerenciais torna-se importante para avaliar a adequação do profissional de administração frente ao mercado de trabalho.

QUADRO 14 – Função Organizacional x Competência

Função Organizacional	Ordem de importância									
	1ª	%	2ª	%	3ª	%	4ª	%	5ª	%
Função gerencial	13	33%	7	19%	9	19%	5	15%	1	3%
Função de chefia	12	31%	12	32%	8	32%	3	9%	-	-
Função técnica de assessoria	6	16%	6	16%	9	16%	10	29%	3	10%
Função de direção	4	10%	5	14%	2	14%	4	12%	10	32%
Função de consultoria	2	5%	2	5%	4	5%	10	29%	13	42%
Autônomo	2	5%	5	14%	4	14%	2	6%	4	13%
TOTAL	39	100%	37	100%	36	100%	34	100%	31	100%

O Quadro 14 mostra, em ordem de importância de um a cinco, a função organizacional que o profissional de Administração formado pelas IES da Região de Maringá tem condições técnicas de exercer competentemente, nas respostas dos entrevistados. Pode-se observar que de todas as funções, a gerencial ocupa um percentual de 33%, onde o profissional de Maringá, possui condições técnicas para exercer o referido cargo, conforme respostas dos pesquisados. Na sequência, o cargo de chefia apresenta um percentual de 31%.

Os três últimos itens, relacionados a função de técnicas de assessoria, de direção e consultoria, apresentaram menor grau de importância, como demonstra o quadro.

Outro fator abordado na pesquisa foi a preferência dos pesquisados, em relação a experiência do profissional. Será que as empresas procuram profissionais com ou sem experiência?

QUADRO 15 – Preferência na contratação do administrador

Prática do Administrador	N °	%
Profissionais graduados com pouca experiência	34	83%
Empregados não-graduados, mas com experiência.	6	15%

Não assinalou preferência	1	2%
Total	41	100%

De acordo com o resultado da pesquisa, pode-se verificar no Quadro 15, que 83% do total preferem profissionais graduados com pouca experiência ao invés de empregados não- graduados e com experiência, que atingiu um percentual de 15%. Esse resultado vem confirmar alguns pontos importantes: o mercado de trabalho está se modificando, ou já se modificou. Um curso de graduação tem seu valor, deixando-se de lado a experiência, que, há algum tempo atrás, era um ponto de muito destaque quando da seleção e contratação de um funcionário.

No confronto de pesquisas, usando o trabalho do IPESE (dezembro de 2001), tem-se a confirmação pelos egressos, onde se constata que 84,8% deles ingressaram no mercado de trabalho durante o período de estudos e logo após formados.

O Quadro 16 demonstra as contribuições mais significativas do profissional formado em Administração relacionadas ao conhecimento adquirido no curso de graduação para o crescimento das empresas analisadas, conforme as respostas dadas pelos pesquisados. A principal contribuição é o conhecimento teórico e a experiência acadêmica, ou seja, conhecimento que relaciona as habilidades conceituais, técnicas e humanas pela ordem, com aspectos administrativos. Outros fatores também se pode verificar como: comunicação, liderança, dinamismo, iniciativa, criatividade, dentre outros. Grande parte das características desenvolvidas nas habilidades interpessoais, aprendizagem acontecem através da interação com outras pessoas, pelo relacionamento social, profissional e troca de experiências acadêmicas. Estes resultados são coerentes com o que mostra o Quadro 16,

onde os respondentes externam a preferência pela contratação de profissionais graduados em Administração com pouca experiência.

QUADRO 16 – Contribuições x Conhecimentos Adquiridos

Contribuições	Total
Conhecimento teórico e experiência acadêmica	16
Ampla visão do mercado	4
Boa comunicação	3
Dinamismo	3
Capacidade de liderar	2
Conhecimento de técnicas de gestão da qualidade	1
Direito e contábeis	1
Estabelecer a estabilização organizacional da empresa	1
Facilidade na resolução dos problemas do cotidiano	1
Iniciativa, criatividade	1
Organização - planejamento	1
Organização, postura e metodologia	1
Parte teórica em OSM, vontade de colocar em prática o que aprendeu	1
São mais observadores em relação a detalhes. Assume mais responsabilidade	1
Técnicas/métodos de trabalho e organização	1
Não tem opinião formada	21
Total	41

O Quadro 17, mostra as deficiências mais significativas apresentadas pelos profissionais formados em Administração nas empresas na região de Maringá relacionadas ao conhecimento adquirido no curso de graduação nas IES locais. Os respondentes apontaram como principais deficiências: a falta de adaptação da teoria com a prática, falta de experiência, espírito crítico, capacidade de liderar e relacionamento humano. Também se apontou a necessidade das escolas atualizarem seus currículos, além de falta de garra dos profissionais que, de certa forma, são preparados por professores teóricos e sem experiência prática do mercado de trabalho e, por

consequência, esses profissionais graduados em Administração são inseguros e exercem mal suas funções, obtendo resultados ruins. Um aspecto que sobressaiu, com evidência, tanto nas deficiências como nas contribuições, foi no que se refere à alternativa onde as empresas não têm opinião formada sobre as contribuições ou deficiências relacionadas ao conhecimento adquirido pelos formados em Administração no curso de graduação, onde aproximadamente 50% dos entrevistados não opinaram. Desconhece-se o motivo da omissão de resposta sobre esta questão. Possivelmente seja o desconhecimento dos empresários sobre o assunto. Não se pesquisou sobre os motivos, porque não era objeto do trabalho, mas abriu-se campo para pesquisas futuras. Vale ressaltar que este comportamento dos respondentes não invalida o item da pesquisa, já que aproximadamente 50% das empresas responderam a pergunta. Outra observação que merece destaque é que, na aplicação do pré-teste, todos os entrevistados responderam por completo a pergunta, o que descarta, de certa maneira, o não entendimento da questão.

QUADRO 17 – Deficiências x Conhecimento Acadêmico

Deficiências	Total
Às vezes burocrático	1
Às vezes é muito teórico	1
Espírito crítico, capacidade de liderança, criatividade, relacionamento humano	1
Experiência precária	1
Falta de atualizações curriculares	1
Falta de interação da prática empresarial com as teorias administrativas	1
Falta de maior visão para fora da empresa	2
Falta de motivação, pois não conseguem aplicar as técnicas e processos estudados no passado, ou ainda quando aplicados não são medidos os resultados	1

Falta de vivência do dia a dia da empresa, a visão da empresa em geral é dada por professores que não saem da universidade e não tem conhecimento de como é o dia a dia de uma empresa. Por isso em geral esses alunos vem com uma visão teórica distorcida da realidade.	2
Falta experiência	1
Liderança, cargos de chefia sem desempenho e ruim, escrevem errados.	1
Maior conhecimento da legislação	1
Os recém formados são fracos	1
Dificuldades interpessoais, principalmente falta de liderança	1
Segurança pessoal, poder de decisão (insegurança), conhecimento técnico	1
Tem medo de tomar decisões	1
Não tem opinião formada	23
Total	41

Muitas vezes, o profissional graduado em Administração é contratado, levando-se em consideração algum tipo de especialização dentro da área de administração, como Marketing, Recursos Humanos, dentre outras. É o que se pode verificar no Quadro 18, onde se apresenta um percentual de 80% das respostas dos pesquisados, em relação a uma formação ampla, mas com alguma especialidade.

O curso de Administração abrange uma acentuada gama de conteúdos, envolvendo a parte de gestão e habilidades técnicas específicas nessas áreas, entretanto tem uma formação genérica com capacidade de atuação multidisciplinar. A pesquisa mostrou a procura de profissionais generalistas, com alguma habilidade técnica, sinalizando às Instituições de Ensino Superior, que ainda não têm, a necessidade da criação de cursos de Administração com Habilitação específica, como curso de Administração com Habilitação em Marketing,, ou em Finanças, dentre outras.

QUADRO 18 - Nível de Formação

Nível de Formação	N °	%
-------------------	-----	---

Formação ampla em todas as áreas com algumas especializações em sua determinada área.	33	80%
Formação especializada em uma única área de administração: mercadológica, vendas; produção/materiais; administração/orçamento; recursos humanos/pessoal; organização e métodos.	4	10%
Formação ampla em todas as áreas da administração, sem nenhuma ênfase em nenhuma área.	3	7%
Outra formação	1	2%
Total	41	100%

Nos Quadros de 19 a 25 são apresentadas as escolhas dos respondentes, quanto ao profissional de administração relacionado à sua área de atuação na empresa e, até, o perfil das pessoas pretendidas para coordenar e desenvolver atividades nas áreas organizacionais das empresas. Relacionou-se seis diretorias que, no geral, são comuns em muitas organizações, com algumas profissões inerentes a cada diretoria, porém nunca fechando a questão, para dar condições aos entrevistados de expressarem a opinião de maneira própria e livre. A pesquisa apresentou diversos aspectos interessantes e, possivelmente, inovadores, próprios dos desejos de mudança e adequação à demanda atual.

No Quadro 19 pode-se verificar que 54% das empresas preferiram profissionais de administração e 27% de psicólogos para a área de Recursos Humanos. Porém, vê-se a sinalização da necessidade de revisão e, até, inclusão de disciplinas a serem ministradas.

Esse quadro mostra também que 9% dos respondentes desejam profissionais que conheçam outras áreas de formação, além da própria, ou seja, administradores com conhecimento em Psicologia e Pedagogia para gerir Recursos Humanos. Isto sinaliza a preocupação dos empresários em se cercar de profissionais preparados para a seleção e preenchimento de vagas e até o

próprio treinamento e capacitação de empregados, na busca de melhores resultados.

QUADRO 19 – Recursos Humanos

Diretor de Recursos Humanos	N °	%
Administrador	22	54%
Psicólogo	11	27%
Administrador / Psicólogo	3	7%
Administrador / Psicólogo / Pedagogo	1	2%
Advogado	1	2%
Outros - análise curricular	1	2%
Pedagogo	1	2%
Quem tem bastante experiência e acumule um pouco de cada opção acima	1	2%
Total	41	100

No Quadro 20, na área de produção, 66% da escolha recaiu sobre o engenheiro. É um resultado onde os entrevistados demonstram certo conservadorismo, principalmente dentro das fábricas, pois se subentende que é o profissional mais preparado para esta atividade. Como segunda opção ficou o administrador, apontado por 22% dos respondentes. Porém, o destaque ficou novamente com a mescla profissional do engenheiro/administrador, com 10%, demonstrando uma tendência do mercado para um novo perfil profissional.

QUAADRO 20 - Produção

Diretor de Produção	N °	%
Engenheiro	27	66%
Administrador	9	22%
Engenheiro / Administrador	4	10%
Engenheiro com MBA	1	2%
Total	41	100

Na escolha do profissional para finanças, no Quadro 21, 49% dos respondentes preferiram o economista, embora o contador e o administrador com resultados muito próximos, 20% e 17%, respectivamente, também foram apontados com destaque, se bem que 7% tenham demonstrado preferência pela mescla do contador/administrador/ economista, o que pode significar novamente um recado para as escolas de graduação. Outro aspecto interessante que os respondentes deixaram transparecer, foi, de que, os profissionais tenham mais de um curso de graduação, ou graduação numa área e pós-graduação em outra, para a complementação de conhecimentos; ou, talvez, que a maior preparação intelectual seja um fator de economia de mão de obra.

QUADRO 21 - Finanças

Diretor Financeiro	N °	%
Economista	20	49
Contador	8	20
Administrador	7	17
Contador / Administrador / Economista	3	7
Contador / Economista	1	2
Economista com MBA	1	2
Engenheiro	1	2
Total	41	100

No Quadro 22, para área de marketing, os respondentes apontaram, com muita ênfase, 73% de preferência por administrador. Em segundo lugar, 10% escolheram o economista. Dezesete por cento tiveram suas respostas distribuídas em outras preferências profissionais.

QUADRO 22 – Marketing

DIRETOR DE MARKETING	N °	%
Administrador	30	73%
Economista	4	10%
Formação em Marketing	2	5%
Administrador / Economista	1	2%
Administrador com pós-graduação em Marketing	1	2%
Engenheiro	1	2%
Profissionais da área de comunicação ou de marketing	1	2%
Publicitário	1	2%
Total	41	100%

Vê-se no Quadro 23 que, na área de organização, sistema e métodos, a pesquisa demonstrou que 71% dos respondentes optaram por administrador. Em seguida apareceu o engenheiro com 17%, evidenciando que essas atividades continuam sendo designadas aos referidos profissionais.

QUADRO 23 – Organização, Sistema e Métodos

Diretor de Organização, Sistema e Métodos	N °	%
Administrador	29	71%
Engenheiro	7	17%
Economista	2	5%
Administrador / Bibliotecário	1	2%
Bibliotecário	1	2%
Engenheiro / Administrador / Economista	1	2%
Total	41	100%

Com relação a recursos humanos e patrimoniais, Quadro 24, 59% dos respondentes assinalaram que a escolha recaiu sobre o administrador, vindo em seguida a preferência por advogado e contador, totalizando 15% cada, respectivamente. Com referência ao administrador, aparentemente, não há novidade, pois esta atividade é inerente a ele, por

preferência do próprio mercado. Porém a escolha por advogado e contador, possivelmente seja por causa da necessidade de controle físico e acompanhamento legal dos bens.

QUADRO 24 – Recursos Humanos e Patrimoniais

Diretor de Recursos Humanos e Patrimoniais	N °	%
Administrador	24	59%
Advogado	6	15%
Contador	6	15%
Economista	2	5%
Administrador com bom desenvolvimento psicológico, relações humanas etc.	1	2%
Engenheiro	1	2%
Outros - análise curricular	1	2%
Total	41	100%

No Quadro 25, no sistema de informação, 76% responderam que o analista de sistema é o indivíduo preparado para esse trabalho. Quando não se apontou o analista de sistema, se buscou o engenheiro, com 12% como o profissional com características que se aproxima do analista, talvez, pela formação acadêmica.

Porém não se excluiu a possibilidade de unir o analista de sistema, o engenheiro e até o administrador, confirmando-se o desejo dos respondentes de ter no quadro de empregados profissionais ecléticos, com conhecimento mais amplo e abrangente na sua formação acadêmica, confirmando-se o que os autores retratam, como já abordado na pesquisa bibliográfica.

QUADRO 25 – Sistema de Informação

Diretor de Sistema de Informação	N °	%
---	------------	----------

Analista de Sistema	31	76%
Engenheiro	5	12%
Engenheiro / Analista de Sistema	3	7%
Analista de Sistema / Administrador	1	2%
“Controller”	1	2%
Total	41	100%

Nas Tabelas descritas anteriormente, pôde-se verificar que as empresas procuram contratar o profissional de Administração nas áreas de Recursos Humanos, Marketing, Organização, Sistemas e Métodos, Recursos Humanos e Patrimoniais. Nas outras áreas como Produção, Finanças, Sistema de Informação, as vagas são destinadas a outros profissionais especialistas nas áreas, embora diversos respondentes tenham sinalizado preferência por profissionais com formação em mais de uma área.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo foram apresentados os dados coletados pela pesquisa, sem emitir juízo de valor, na intenção de isentar-se de opinião do pesquisador, embora saiba-se que o envolvimento no trabalho pode espelhar parte da realidade percebida durante o desenvolvimento do trabalho .

Notou-se, na aplicação do questionário, que os entrevistados estavam com muito boa vontade em colaborar e, até, se sentiram conhecedores do assunto, externando algumas opiniões sobre o que as escolas de nível superior deveriam mais enfatizar no ensino ministrado para preparar os profissionais de administração para o mercado de trabalho. Aliás, algumas questões propositadamente permitiram expressar valores pessoais,

no intuito de enriquecer o trabalho e colaborar com os objetivos propostos. Porém, pôde-se sentir, também, que alguns entrevistados não responderam por completo algumas questões, embora em pequena escala.

O capítulo a seguir responde às questões de estudo propostas no capítulo 3, à luz dos resultados apresentados.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo visa interpretar os resultados coletados, à luz do referencial teórico e utilizado, representado nas questões de pesquisa formuladas no capítulo 3 (três), também especificadas no Anexo 3, que compõem todo o ferramental para o desenvolvimento do estudo.

Os elementos da pesquisa foram divididos em dois blocos, onde se procurou conhecer o perfil das organizações e de seus representantes, como também, e principalmente, o perfil do profissional de administração que estas empresas desejam para comporem o quadro de colaboradores.

Inicialmente analisou-se as informações colhidas com relação ao pesquisado, a adequação da função em relação à formação acadêmica e preparação profissional relacionada à inserção ao mercado de trabalho, pois destes dados podem resultar os elementos causais de diversos comportamentos estereotipados. Em seguida, foram sintetizados os valores predominantes, variáveis contexto, características, habilidades e outros componentes de formação geral que são considerados na contratação dos profissionais de administração.

5.2. A ANÁLISE

5.2.1 Variáveis organizacionais

O universo das empresas pesquisadas inclui instituições do ramo de comércio, indústria e diferentes tipos de serviços, que empregam mais de 23 mil trabalhadores. Essas empresas ocupam profissionais graduados em administração nas mais diversas áreas de atuação, com atividades produtivas de características urbanas, como mostra o Quadro 2 do capítulo 4. Outro dado revelador está nos Quadros 6A e 6B, onde se pode perceber que 60% dos graduados em Administração contratados pelas organizações, para exercer o cargo de administrador geral, estão nas empresas há menos de um ano. Porém, as mesmas tabelas mostram que os administradores gerais e de recursos humanos são os profissionais que permanecem por mais tempo nas empresas.

Outro fato que a pesquisa revelou, conforme consta nos Quadros 7, 8, 9, 10 e 11, do capítulo 4, demonstra a relação do cargo exercido pelos respondentes com o curso de graduação, evidenciando forte relação entre a formação acadêmica e o exercício profissional.

Grande parcela dos graduados em Administração atuam nas instituições a menos de seis anos e não ocuparam outros cargos nas empresas. Esse fato decorre de preferência das próprias empresas por profissionais graduados com pouca experiência. São 83% dos respondentes que demonstraram essa preferência, como demonstra o Quadro 15 do capítulo

4. Esse resultado pode indicar que o mercado de trabalho está se modificando, na busca de adaptar-se à nova realidade constatada no referencial teórico. Outra evidência que possivelmente aflora é que um curso de graduação tem seu valor, abandonando-se a experiência que, há algum tempo, era o ponto que pesava na contratação de um funcionário.

A pesquisa revelou também que profissionais não formados em administração exercem cargos inerentes aos graduados em Administração, o que pode indicar que as empresas incorporam outras características profissionais além da formação acadêmica específica, mas com uma preocupação: há uma forte busca por cursos de pós – graduação vinculados às áreas em que se exercem as funções, provavelmente no intuito de suprir as possíveis dificuldades no exercício da profissão, ou por exigência do mercado empregador, como se destaca na tabela 8, do capítulo 4.

Estas informações se evidenciam também através de uma pesquisa do IPESE (2001), onde 43,9% dos profissionais graduados em Administração entrevistados cursaram ou estão cursando pós – graduação.

5.2.2 Variáveis do mercado de trabalho

Com forte ênfase, o mercado de trabalho empregador do profissional de Administração aponta as habilidades, as características desejadas e valorizadas do administrador no ambiente de trabalho, bem como sua formação profissional. Por ordem de importância, a pesquisa aponta que as empresas querem administradores muito criativos, inovadores, éticos, com bom relacionamento, que saibam solucionar problemas, que tenham iniciativa e sejam motivados, dentre outras, como aponta o gráfico 3 do capítulo 4. São

princípios que identificam o profissional no posto de trabalho e favorecem a construção da cidadania, em quanto patrimônio coletivo da sociedade.

Deste mesmo profissional, espera-se que tenha habilidades técnicas, que correspondem aos conhecimentos inerentes à própria profissão, mas com pequena ênfase, as habilidades interpessoais, que aglutinam as habilidades humanas e conceituais, com 51% , como destaca o Gráfico 4 do capítulo 4. Os dados colhidos confirmam a fundamentação teórica destacada no capítulo 2, onde se constatou que os tipos de trabalho do futuro exigirão capacidade de adaptação a novos ambientes, novas situações e disposição para o aprendizado contínuo, capacidade de se comunicar, ouvir e se apresentar corretamente, interna e externamente, e a habilidade de trabalhar em equipe e assumir papéis de liderança e tomar decisões. Para isso, precisa ter boa formação teórica e prática para administrar conjuntos de situações, ter visão abrangente dos problemas e a compreensão e interação com o meio político, social e econômico.

As informações da pesquisa revelaram que 73% dos profissionais graduados em Administração exercem as funções com competência. Novamente, a pesquisa do IPESE (2001), feita junto aos egressos dos cursos de graduação em Administração da UEM – Universidade Estadual de Maringá e dos egressos do Centro Universitário de Estudos Superiores de Maringá – CESUMAR, quando se perguntou sobre a formação acadêmica frente às necessidades profissionais do mercado de trabalho em Maringá, as respostas confirmaram que os ex-acadêmicos do curso de Administração do Centro Universitário de Maringá-CESUMAR exercem com competência suas funções, e que são compatíveis com a formação recebida. Esses egressos

atuam no mercado de trabalho local, primordialmente, como gerentes, chefes ou encarregados, auxiliares, bancários, diretores de empresas, entre outros.

Busca-se no mercado profissionais com habilidade de comunicação, que saibam se relacionar com as pessoas, se expressar corretamente nos documentos técnicos específicos, sejam motivados para uma atualização contínua e de interpretação da realidade da organização. Como já se apontou anteriormente, a ética é uma das características mais valorizadas no ambiente de trabalho, embora se desejem profissionais com uma visão dos anseios atuais do mercado de produção e consumo, (qualidade, ecologia e globalização), como evidencia o gráfico 2, capítulo 4. Convém ressaltar que a competência, neste item, se refere às habilidades técnicas e interpessoais.

Outro fator importante enfatizado na pesquisa é o desenvolvimento do espírito empreendedor, com o destaque de 61%, como mostra o Gráfico 7, capítulo 4, onde se solicita que sejam apontadas as características mais exigidas pelas empresas, no que tange à formação do administrador. As empresas procuram administradores que sejam capazes de inovar, criando novos produtos/serviços que agregam valor, que possuam habilidades de gestão, buscando antecipar-se às mudanças e iniciativas de ação e decisão. Em suma, percebe-se que a capacidade de coordenar e dinamizar reuniões, espírito crítico e sólida cultura geral são questões que merecem destaque por parte dos entrevistados.

Na sua formação, além da boa preparação já mencionada, o administrador precisa de conhecimentos mais específicos, como administração financeira e estudos relacionados à área de recursos humanos,

administração mercadológica, organização, sistema e métodos, sistemas de informação, produção. São conhecimentos típicos do currículo dos cursos de administração.

Com referência à demanda por profissionais com formação na área financeira, com maior destaque , 39% , como se referencia no Gráfico 8, do capítulo 4, é uma diferença forte, pois não são muitos os profissionais com graduação que têm conhecimentos mais profundos sobre esse assunto, porque, em geral, as próprias escolas de Administração, nos cursos de graduação tratam essa disciplina de forma igual às outras. Uma maior especialização e aprofundamento nessa área, normalmente, acontece em cursos de pós- graduação.

Um maior destaque pela demanda de conhecimento em administração de recursos humanos pode ser uma característica própria de algumas empresas pesquisadas, de Maringá e região, mais ligadas ao comércio e serviços. Porém, se percebe uma tendência de demanda por profissionais com conhecimento em áreas que não eram muito procuradas, como é o caso do setor de recursos humanos que, em geral, era uma seção ligada ao departamento de contabilidade, a não ser em instituições especializadas em Recursos Humanos.

Os respondentes apontaram como primeira prioridade, com 83%, a necessidade de conhecer técnicas de planejamento e controle para exercer a profissão com competência, sem abandonar a capacidade de tratar problemas administrativos com conhecimento dos princípios dos referidos processos e racionalização do trabalho. Como se constatou na pesquisa teórica, o desempenho do administrador depende de suas competências e

habilidades ao executar as funções que lhes são inerentes, como mostra o Gráfico 4 do capítulo 4. Esses resultados confirmam, com muita propriedade, o que os autores pesquisados pregam sobre o que se entende como fundamental na formação do profissional de administração contemporâneo. Para relembrar, PRAHALAD (1997) afirma que o “administrador precisa ser dinâmico e flexível e com criatividade para incentivar seus colaboradores na busca de novas idéias construtivas, alinhando seu perfil aos interesses da empresa”.

No entender dos respondentes, os graduados em Administração são melhores quando exercem a função de gerência e chefia do que quando trabalham em outras funções, como assessoria técnica e consultoria. Estas funções (técnica de assessoria e consultoria) têm menor grau de importância, de acordo com as respostas que estão no Quadro 14 do capítulo 4. Novamente se confirma, com maior evidência, que as habilidades humanas e conceituais sobressaem na preparação dos profissionais.

Na opinião dos respondentes, os profissionais formados em administração contribuem para o crescimento das empresas, principalmente com o conhecimento teórico e a experiência acadêmica, ou seja, o conhecimento que relaciona as habilidades conceituais e técnicas de aspectos administrativos, além da comunicação, liderança, dinamismo, iniciativa, criatividade, facilidade na solução de problemas do cotidiano, vontade de colocar em prática o que aprendeu, capacidade de assumir mais responsabilidades. Essas características aparecem como contribuições no Quadro 16, do capítulo 4, e apontam qualidades desenvolvidas, acentuando aspectos interpessoais.

No Quadro 17, do capítulo 4 também se podem verificar algumas deficiências, mais significativas, do profissional de Administração relacionadas com o conhecimento adquirido no curso de graduação, apresentadas pelas empresas da região de Maringá, como: a falta de adaptação da teoria à prática, a falta de experiência, o espírito crítico, a capacidade de liderar e relacionamento humano. Também se apontou a necessidade de as escolas atualizarem seus currículos e a falta de garra dos profissionais que são preparados por professores teóricos e sem experiência prática do mercado que, em função disso, formam profissionais graduados em Administração inseguros e que exercem mal suas funções, obtendo resultados ruins, por consequência.

Para se contratar um profissional graduado em Administração, muitas vezes, se leva em conta algum tipo de especialização, como Recursos Humanos, Marketing, etc. Essa informação se confirma no resultado de 80% (oitenta por cento) das respostas dos pesquisados que apontam a necessidade de uma formação ampla do profissional, mas com alguma especialidade, o que corrobora o pensamento dos principais autores que sustentam o referencial teórico do capítulo 2.

Os cursos de Administração de Maringá e região, no geral, abrangem acentuada gama de conteúdos, envolvendo a parte de gestão e habilidades técnicas específicas nessas áreas, entretanto fornecem também uma formação genérica com capacidade multidisciplinar. A pesquisa apontou a demanda por profissional generalista, com alguma habilidade técnica, sinalizando às Instituições de Ensino Superior de Maringá e região, que ainda não possuem, a importância de se criarem cursos de Administração com

habilitações específicas como marketing, finanças, orçamento, mercadologia, como mostra o Quadro 18, do capítulo 4.

Com a intenção de se relacionar a área de atuação do profissional de administração, ou até, o perfil das pessoas desejadas para desenvolver e coordenar atividades nos diversos departamentos das empresas, apresentaram-se 6 (seis) diretorias, que no geral são comuns em muitas organizações, com algumas atividades inerentes a cada diretoria, porém nunca fechando a questão para dar aos entrevistados condições de se expressarem livremente.

A pesquisa apresentou alguns aspectos interessantes e inovadores, próprios dos anseios de mudanças e até de adequação do mercado de trabalho atual. Vê-se, por exemplo, a demanda por psicólogos para atuar em recursos humanos, embora ainda a ênfase recaia sobre os graduados em Administração. Há também empresas que buscam graduados em Administração com conhecimentos em pedagogia e biblioteconomia para gerir Recursos Humanos. Isso talvez sinalize a preocupação dos empresários em se cercar de profissionais que conheçam outras áreas de formação, para estarem preparados para seleção, treinamento e capacitação de empregados, na busca de melhores resultados. Essas tendências sobressaem das respostas tabuladas na pesquisa, como destacam os Quadros de número 19 a 25, do capítulo 4. No geral, o que aparece como destaque é a mescla profissional, onde os respondentes apontaram algumas preferências por trabalhadores com mais de uma profissão, como o engenheiro/administrador, o administrador/psicólogo, o contador/economista, o administrador/pedagogo, o

administrador/bibliotecário,..., como consta nas respostas dos entrevistados que estão tabuladas também nos quadros de número 19 a 25, do capítulo 4.

Em suma, pode-se concluir, pelas respostas, que as empresas pesquisadas têm certa preferência por profissionais que tenham mais de um curso de graduação, ou que tenham graduação numa área e pós – graduação em outra, para completar conhecimentos, redução de custos e, até, maior preparação intelectual e profissional, na ânsia talvez de se manter no mercado. Subentende-se, assim, que não se pode mais imaginar que os profissionais graduados em Administração sejam os únicos capazes de exercer atividades que o mercado reservava só para eles, pois esta gama de atividades já é executada por outros profissionais com experiência adquirida nos bancos das universidades ou fora delas.

5.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na visão dos respondentes, como se pôde constatar ao longo da análise desenvolvida sobre a pesquisa de campo aplicada junto às empresas de Maringá e região metropolitana, o graduado em Administração contemporâneo deverá congrega como características pessoais e profissionais a capacidade de adaptação em nível vocacional, bom nível cultural fundamentado nas ciências humanas, conhecimento básico de economia, contabilidade e ciências afins, inclinação para métodos quantitativos em geral, trato estatístico e informática, além de treinamento em teoria de decisões, com vista à compreensão do processo decisório, suas dificuldades e complexidade e, até, agir como um simulador de alternativas de gestão.

Assim, diante desse amplo universo de trabalho, mudanças e funções da administração, pode-se compreender as exigências e complexidade da formação do graduado em Administração e os motivos pelos quais as escolas de Administração enfrentam certas dificuldades para atender às necessidades e o nível de exigências dos empregadores e do mercado que utilizam mão-de-obra preparada nos meios acadêmicos.

6. CONCLUSÃO

Este capítulo sistematiza as conclusões da pesquisa, averigua o cumprimento dos objetivos propostos no primeiro capítulo e propõe sugestões para trabalhos futuros.

Nessa intenção, investigou-se a formação profissional do Administrador, através das habilidades (humana, técnica e conceitual), as modificações do mercado de trabalho e os padrões de qualidade exigidos pelo MEC, utilizando como norte uma ampla pesquisa bibliográfica onde, através do pensamento dos diversos autores estudados, conseguiram-se os instrumentos necessários para o desenvolvimento desta dissertação em todas as etapas, culminando com a certeza de ter cumprido o referido objetivo, como demonstram os dados e análises dos capítulos 3 e 4, já desenvolvidos.

Através dos objetivos específicos identificou-se e analisou-se a estrutura dos currículos de Administração, conforme os padrões de qualidade do MEC exigidos na formação profissional do administrador; identificar as necessidades do mercado de trabalho de Maringá e região, quanto ao profissional de administração, e analisar a adequação da formação do profissional de Administração do Centro Universitário de Maringá-CESUMAR, com mercado de trabalho de Maringá e região. Este trabalho iniciou-se com uma ampla revisão bibliográfica fornecedora de um arcabouço que direcionou a definição da pesquisa, embasada em questionários aplicados em 41 empresas do ramo de indústrias, comércio e serviços de Maringá e região metropolitana. Apesar do zelo na elaboração das perguntas, percebeu-se que algumas questões poderiam ser melhor exploradas, na tentativa de colher

mais subsídios, o que iria fortalecer ainda mais os resultados da pesquisa, que mostrou serem os objetivos satisfatoriamente atendidos.

6.1 CONCLUSÕES GERAIS

Assim como acontece com muitas organizações, o campo da educação está pressionado por mudanças, porque educar significa colaborar na preparação dos indivíduos para integrarem a sociedade a que eles pertencem. Assim, percebe-se que a educação é um dos fortes caminhos para transformar a sociedade.

A qualidade profissional integrada, na verdade, é exigida pela atual estrutura mercadológica, porque no meio empresarial as modificações ocorrem com muita velocidade, para se adequarem ao próprio ambiente em que se inserem. Essa nova postura está ligada a alguns questionamentos que se fazem hoje no campo da educação, entre os pesquisadores e teóricos da área. Dentre os questionamentos, alguns recaem sobre o ensino das universidades que preparam os profissionais para o mercado. Diante disso, o grande desafio dos novos graduados em Administração refere-se à arte de inovar e de se adequar à nova tendência de negócios.

Trata-se da passagem de uma posição estática e conservadora para uma atitude dinâmica e prospectiva, porque as empresas que cobram uma gama de características positivas de seus administradores acreditam que o futuro está no foco centrado em seus processos.

Relaciona-se a fatos ligados a acontecimentos e transformações, locais de aprender na sociedade, regras da escola, formação de professores, que são os mensageiros das conquistas sociais. E sabe-se

que o elo de aproximação entre os estudantes e professores são as universidades, que procuram exercer sua vocação histórica e manter a liberdade de pensamento e geração de novos conhecimentos, que lhes são característicos.

Sabe-se que, nesse contexto, a Universidade tem como desafios a produção efetiva do conhecimento, disseminação do desenvolvimento social, além de atender a demanda cada vez maior por novas vagas. Ao MEC, Ministério da Educação, cabe disciplinar, avaliar e exigir das universidades um padrão de qualidade no cumprimento desses desafios, como reza a Nova LDB (Lei 9394/96), pois lhe coube o papel de estudá-las, analisar suas próprias necessidades e condições e adaptar seus currículos a essas diretrizes para atender o conhecimento multidisciplinar requerido pelas empresas na atualidade. Para isso, lembra GRUNDY (1987, p.5),: “ currículo não é um conceito, mas uma construção natural.... É, antes, um modo de organizar uma série de práticas educativas”.

Em última instância, vê-se a permanente preocupação em buscar instrumentos para levar o aluno a adquirir conhecimentos, com o objetivo de ter um pensamento independente, desenvolver sua capacidade de estruturar e contextualizar problemas e buscar soluções alternativas, principalmente em cursos de graduação relacionados às ciências sociais, onde os cursos de Administração estão inseridos.

Na busca de solução para os desafios impostos às universidades pela sociedade e, em atenção, ao que o MEC sugere, destacam-se as duas experiências de Universidades que apresentaram arquiteturas curriculares do curso de Administração, após estudos minuciosos. São UNA –

Universidade da Amazônia e UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. No Centro Universitário de Maringá-CESUMAR, não é diferente.

Há uma constante busca de melhoria na preparação de recursos humanos e recursos técnicos compostos por material bibliográfico e instrumentalização com o objetivo de oferecer uma graduação de padrão adequado aos princípios da qualidade, possibilitando a inserção do profissional no mercado de trabalho. Nessa intenção, fez-se uma verificação do currículo do curso atual em relação ao que o MEC propõe e constatou-se que o curso de Administração do CESUMAR contempla e ultrapassa o número de horas/aula destinadas a cada formação, além de inserir novas disciplinas e adequar as existentes.

Por outro lado, como já foi dito, há o crescente interesse e preocupação na adequação do currículo, de acordo com as exigências do MEC, que tem levado à tentativa de desenvolvimento e estudo de novas abordagens de currículos na busca do aperfeiçoamento necessário para preparar os futuros profissionais para o presente mercado de trabalho. Nas abordagens modernas, a estruturação de um currículo exige esforços contínuos de avaliação das mudanças no perfil e competências do administrador, assim como na habilitação dos cursos propostos na intenção de cumprir verdadeiramente os papéis de educar.

6.2 CONCLUSÕES ESPECÍFICAS

Dentro da moderna forma de uma estrutura curricular, procurando observar as condições de caráter teórico-empírico desenvolvido neste trabalho, buscou-se testar, através de pesquisa de campo, aspectos

abordados na revisão bibliográfica. Para isto, como já dito, fez-se um projeto, envolvendo um plano e estrutura que se empregou na investigação, com a finalidade de obter as respostas para as indagações da pesquisa estruturadas no capítulo de materiais e métodos de pesquisa.

A coleta dos dados resultou da aplicação direta de questionários estruturados, buscando as informações necessárias para atingir os objetivos propostos, na tentativa de identificar e, posteriormente, analisar o perfil exigido pelo mercado de trabalho da região de Maringá, a formação e habilidades do profissional de Administração, o que ocorreu em cada fase do planejado.

Dentre os resultados obtidos, apareceram as características das principais indústrias, tais como: usinas fabricantes de álcool e derivados, próprias do local, instituições comerciais, além dos diferentes tipos de empresas do ramo de serviços: saúde, transportes, telecomunicações, bancos, dentre outros. Surgiu, com destaque, o expressivo número de mais de 23 mil postos de trabalho por elas gerados, demonstrando uma nova face da atividade produtiva na área urbana dentro de uma região caracterizada pela atividade rural. Embutido nessa atividade produtiva urbana, surgem várias características do perfil profissional desejado dos graduados em Administração empregados pelas empresas, como apresentam os dados colhidos na pesquisa. Percebeu-se que uma boa parte dos profissionais não permanecem por muito tempo na função ou até mesmo na empresa. O pouco tempo de empresa pode dificultar de certa forma a troca de função ou cargo nas instituições, pode sinalizar também a mudança que está ocorrendo nas organizações que procuram estar inseridas no mercado de produção e, para

isso, estão em busca de mão de obra qualificada, valorizando o perfil desejado dos profissionais. Essa tendência acompanha o que rezam os diversos autores nacionais e estrangeiros que sustentaram a pesquisa bibliográfica. E, ainda, que nas organizações pesquisadas, os mesmos profissionais graduados em Administração exercem as diversas funções atuando na sua área de formação acadêmica. Preocupados em estar inseridos adequadamente no mercado de trabalho, vê-se também que muitos dos profissionais estão cursando ou cursaram pós-graduação, na intenção de se especializar nas áreas em que exercem as funções. Outra evidência demonstrada pelas empresas, é a preferência por profissionais graduados, mas com pouca experiência profissional, apontando mudanças, pois, possivelmente, prefere-se a troca da experiência pelo conhecimento acadêmico, pois o profissional com base cultural sólida se insere com mais facilidade na filosofia empresarial, além de fortalecer o exercício de funções com sua formação acadêmica. Transpareceu, também, que 50% dos cargos de administrador são ocupados por profissionais não graduados em Administração, mas deles se cobram cursos de pós-graduação na área, no possível intuito de suprir possíveis dificuldades no exercício profissional, além de evidenciar novamente a preocupação das empresas com a formação de seu quadro de pessoal. As características mais valorizadas no ambiente de trabalho apontadas pelas organizações através da pesquisa, pela ordem, são: criatividade, ética, relacionamento, capacidade de resolver problemas, iniciativa, motivação, energia e dinamismo, quociente emocional e autonomia. Evidencia-se, assim, que as habilidades interpessoais e ligeira preferência sobre as habilidades técnicas, embora a pesquisa tenha demonstrado que os respondentes valorizaram muito ampla formação com

sólida preparação, abrangendo as habilidades indistintamente. Como enfatiza DRUKER (1999), os meios de produção não serão o capital nem os recursos naturais, mas sim o conhecimento, porque modifica as relações de produção e a administração das empresas.

O pequeno destaque pelas habilidades humanas e conceituais confirma as recomendações constatadas na fundamentação teórica, que diz que os tipos de trabalho, no futuro, exigirão dos profissionais mais do que capacidade de adaptação a novos ambientes, novas situações e disposição para aprendizado contínuo, capacidade de comunicação oral e escrita, capacidade de trabalhar em equipe, assumir papéis de liderança e tomada de decisões e interação com o meio político, econômico e social em que vivem.

O resultado da pesquisa demonstrou que os profissionais graduados em Administração desempenham as funções com competência, que está embasada na habilidade de comunicação oral e escrita e na ética e, também, que o exercício de suas funções é compatível com a formação recebida. Portanto, por esses resultados, interpreta-se que as escolas de Administração de Maringá e região estão cumprindo de maneira satisfatória o papel de formar os profissionais para este mercado de trabalho.

Na formação do administrador, as empresas pesquisadas salientaram, como mais importante, a necessidade de conhecimentos em matemática financeira e, em seguida, recursos humanos e administração mercadológica, informações que evidenciam ênfase na habilidade técnica. Este é um destaque que vai ao encontro da busca de cursos de pós-graduação pelos profissionais da região, para possivelmente suprir a lacuna permitida por alguns cursos de graduação na preparação dos acadêmicos em algumas

disciplinas vistas como ferramentas de indispensável suporte no processo de produção as organizações. A menção serve como sinal de atenção às escolas de graduação em Administração aqui instaladas que estão procurando fornecer a seus usuários a preparação profissional desejada.

Os respondentes enfatizaram que, para exercer a profissão com competência, o administrador precisa conhecer técnicas de planejamento, controle e abordagem sistêmica, no trato dos problemas administrativos e estar inserido nas condições exigidas por este mercado de trabalho, todas características inseridas, em maior ou menor grau, nas habilidades técnicas, humanas e conceituais. Nota-se, no geral, que o desejo dos empresários é de ter no quadro de empregados profissionais ecléticos, com conhecimento amplo e abrangente na sua formação acadêmica, confirmando-se o que os autores retratam, como já se sinalizou na pesquisa bibliográfica. De maneira mais ampla, vê-se que as empresas pesquisadas anseiam por mudanças, na busca por adequação ao mercado de trabalho atual. Para tal, depositam as esperanças nos profissionais que surgem fortalecidos por uma preparação acadêmica sustentada por habilidades técnicas específicas e, ao mesmo tempo, com uma sólida formação genérica alicerçada na capacidade de trabalhar em equipe, assumir papéis de liderança, ter uma visão abrangente dos problemas e tomar decisões. Só para exemplificar, isto se confirma quando os respondentes destacaram mais importância com relação as habilidades interpessoais, preferência por graduados em Administração com conhecimentos em Pedagogia e Biblioteconomia, Psicologia, Direito, Relações Humanas, entre os conhecimentos para gerenciar recursos humanos.

Buscando-se um paralelo entre a fundamentação demonstrada na pesquisa bibliográfica com o currículo ministrado no CESUMAR- Centro Universitário de Maringá, percebe-se que há grande preocupação da Escola em transmitir aos acadêmicos a formação adequada para que esses universitários sejam no futuro competentes profissionais, além de sempre buscar a vanguarda na formação dos futuros profissionais. Do ponto de vista acadêmico, subentende-se que a formação do profissional de Administração, no geral, é pertinente frente ao mercado de trabalho regional. Por outro lado, também se percebe que há sintonia com os anseios dos empresários de Maringá e região, pelas respostas da pesquisa, com referência à formação acadêmica oferecida aos graduados em Administração e o que diz a pesquisa bibliográfica. O mercado regional deseja profissionais com formação acadêmica que acompanhe as tendências organizacionais, empresariais e industriais, com uma vivência amadurecida, que geralmente não se adquire nos bancos escolares. Como geralmente isto não ocorre, preferem profissionais graduados em Administração, com bom conhecimento teórico/técnico e amplo conhecimento geral para serem preparados possivelmente na própria organização.

Nessa linha de raciocínio, a pesquisa mostra que o CESUMAR- Centro Universitário de Maringá está cumprindo a função, pois os egressos do curso de Administração são bem aceitos pelo mercado de trabalho, no exercício das funções, no que se refere à formação recebida, que atende de maneira satisfatória aos anseios das empresas de Maringá e região.

Subentende-se, pelo presente estudo, que o mercado de trabalho espera do administrador contemporâneo o esforço para congregar

como características a capacidade de adaptação, por força de vocação, bom nível cultural alicerçado nas ciências e, principalmente, humanas para cumprir as funções com esmero, ética, serenidade e competência.

Assim, vê-se que é necessário uma forte relação das IES com o mercado de trabalho de Maringá e região para fornecer aos graduados em Administração sólida formação profissional e o arcabouço educacional adequado, para que esse contemporâneo egresso reúna como características pessoais e profissionais capacidade de adaptação vocacional, boa cultura fundamentada nas ciências humanas, métodos quantitativos e de informação, congregados nas habilidades técnicas, humanas e conceituais, com vista à compreensão dos processos decisórios, com o objetivo de serem agentes transformadores que a sociedade espera, deseja e depende.

6.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta pesquisa não teve o objetivo de explicar todas as alternativas do amplo e complexo mercado de trabalho no seio das mudanças e transformações da contínua ebulição do processo produtivo, na busca de adequar-se à atual demanda nem tencionou responder a todas as questões que o envolvem, pois não seria possível numa dissertação e nem foi a pretensão da pesquisa. Assim, outros estudos deverão continuar, procurando ampliar o nível de conhecimento que este estudo pretende e requer, além de subsidiar amplo campo do desenvolvimento profissional, preparação e adequação de mão-de-obra ao mercado de trabalho atual e futuro.

Para novos trabalhos, sugerem-se estudos comparando o perfil do administrador exigido pelos diversos segmentos de produção como

comércio, indústria e serviços, além de desenvolver um instrumento estatístico que permita comparar as variáveis organizacionais para subsidiar a adequação dos currículos das universidades ao mercado de trabalho.

Propõem-se ainda algumas questões e idéias para trabalhos futuros:

- Desenvolver um trabalho de pesquisa nas organizações para testar uma metodologia para aferir o grau de utilização das habilidades do administrador (humanas, técnicas e conceituais) como ferramenta de análise qualitativa de produção, num processo de mudança que envolve a formação profissional de um administrador, bem como as modificações do mercado de trabalho contemporâneo.

- **Estudar o grau de influência que o conhecimento causa nos processos produtivos como forma de poder modificar as relações de produção e a administração das empresas.**
- **Estudar o grau de influência que as mudanças curriculares causam nas formas de pensar e desenvolver as disciplinas escolares, a interdisciplinaridade e suas relações com a sociedade.**
- **Estudar as mudanças (antagonismos) nas organizações globais e ao mesmo tempo locais (centralizadas/descentralizadas), em relação à ocupação de mão-de-obra e sua influência na formação dos trabalhadores com um comportamento autônomo e ao mesmo tempo integrantes de uma equipe.**
- **Estudar a relação da participação dos trabalhadores no processo de mudança causado pelo contrato social contemporâneo e do futuro, onde se demandam funcionários com iniciativa, capazes de resolver seus problemas e se dedicar aos clientes, executando as tarefas em equipes multifuncionais, interempresariais, parcerias e empreendimentos, em relação à resistência a reais e conseqüentes mudanças.**
- **Estudar os programas de gestão de recursos humanos que na moderna filosofia dos mercados de produção oferecem menos garantias aos trabalhadores, mas, teoricamente, mais**

oportunidades de crescimento profissional, preparando-os para desafios e maiores ganhos.

REFERÊNCIAS

ANGRAD – Revista Brasileira de Administração, Brasília, 1996.

BERLO, David K. O processo de comunicação: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

BERNARDI, Maria Amália. Você terá lugar no futuro. Você S.A. São Paulo: Abril, n. 6, v. 3, p.70-8,ago., 2000.

BIAZON, Maria de F. do N. Globalização de negócios e sua influência na formação do administrador. Caderno de Administração. Maringá, PR, vol. 8, n.1, p.65-68, jan./jun.2000.

BLATT, Cleide R. Projeto Pedagógico: sua importância para a excelência do Ensino. Educar Cesumar. Maringá, PR.: Cesumar, v. 2, n.10, set. 2001.

BOLLES, Richard Nelson. What Color is Your Parachute: a practical manual for job-hunters & career-changers. California: Tem Speed Press, 1997.

BRASIL. Lei n. 9394, de 20 dez. 1996. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996.

COHEN, David. As empresas vão ser deles. Revista Veja. São Paulo: Abril, v. 31, n. 10, p. 105-113, 06 mai., 1998.

COLL, César. Psicologia y curriculum. Barcelona: Laia, 1998.

COLPO, Olga. Empresas elegem qualidades ideais dos executivos. Gazeta Mercantil. Caderno C. São Paulo, p. 2, 27 de mar. de 2001.

CONSOLARO, Alberto, O “Ser” Professor: Arte e Ciência no Ensinar e Aprender. Maringa, PR, Dental Press Editora, 2001.

CUNHA, Álvaro José. Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Brasília: Abmes, n. 22, p. 21-23, 1998.

DEMO, Pedro. Desafios modernos da educação. Petrópolis, RJ: Vozes Ltda. 1993.

DRUCKER, Peter F. Administrando para o futuro. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____ **Sociedade Pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1999.**

ESTUDOS de mercado – Paraná. MEC – Ministério da Educação e Cultura. Pesquisa da Atividade Econômica Regional - Paer do Estado do Paraná, realizada entre fevereiro e abril de 2000.

FLEXIBILIZAÇÃO Curricular na UFMG: Pré-proposta da Câmara de Graduação. Belo horizonte, MS.: UFMG, 1998. Disponível em: <<http://www.ufmg.br/prograd/flex/>> Acesso em: 29 de março de 2002.

FRANCO, Simon. Criando o Próprio Futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total. 4 ed. São Paulo: Ática, 1998.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas S.A, 1991.

GIROUX, H. Ideology culture e and the process of schooling. Londres: The Falmer Press, 1981.

GOMES, M. T. A jovem guarda sobe ao Olimpo. Revista Exame. São Paulo, v. 28, n. 15, p. 52-54, jul., 1995.

GONÇALVES, José E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.37, n.3, p. 10-19, jul./set., 1997.

GRAVE, Paulo Sérgio, Pensamento Estratégico. Revista de Estudos Organizacionais – REO. Maringá: Departamento de Administração - UEM, v. 1, n.1, p. 125 – 140, jan./jun. 2000.

GRUNDY, S. Curriculum: Product or praxis. Londres: The Falmer Press, 1987.

HAMER, Michael. A essência da nova organização. In: BECKHARD, Richard et al. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. p. 41 -48.

HANDY, C. A Era do Paradoxo. São Paulo: Makron Books, 1995

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores de empresa. São Paulo: EPU, 1986.

IPESE–Instituto de pesquisas e estudos sócio-econômicos, Avaliação da Adequação dos Cursos de Graduação frente às necessidades do mercado de Maringá. Maringá: IPESE, dez. 2001.

KANTER, Rosabeth. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: BECKHARD, Richard et al. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. p. 155-167.

KATZ, Robert L. As Habilidades de um Administrador Eficiente. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v. 1., 1974.

KATZ, Daniel. Psicologia Social das Organizações. 3 ed., São Paulo. Atlas, 1986.

KERLINGER, Fred N. Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Epu-Edusp, 1980.

KRAMER, Sônia. Propostas pedagógicas ou curriculares: subsídios para uma leitura crítica. Educação e Sociedade. V. 18, N. 60, dez., 1997.

LOPES, Maria Izabel de Souza, Educação e Administração- Reflexões sobre a formação e a profissão da coisa pública. Revista de Estudos Organizacionais – REO. Maringá: Departamento de Administração - UEM, v. 1, n.1, p. 11-22, jan./jun. 2000.

MACHADO, Hilka Pelizza V. Casais empreendedores: do contrato social ao contrato administrativo. XIX SEMAD – Semana do Administrador “ O Administrador rumo ao novo milênio” Anais..., 1999. Maringá: Bruhmer Cesar Forone Canonice, 18 a 22 out. 1999.

MARCONDES, Gilberto Fortes, Currículo de Ciências Contábeis no Ensino Superior de Curitiba, opinião dos usuários, 1984, 84 f. Dissertação (Mestrado) Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, Pr.

MAXIMIANO, Antônio C. A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2000.

MESSICK, Rosemary G. L. P. BASTOS, Lília da Rocha. Currículo: Análise e debate. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1980.

MEZOMO, João Catarin, Qualidade na instituição de ensino;_Apoiando a Qualidade Total. São Paulo, CEDAS, 1993.

MONTGMOERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAN, José Manoel, Novas Técnicas e Mediação Pedagógica, Papirus, 2001.

MOREIRA, Antônio F. B. Currículos e Programas no Brasil. Papirus Editora, 1997.

NOVO currículo do curso de Administração. Disponível em: <<http://acd.ufrj/faacc/doc00001>>.

PAUL Jean-Jacques. et al. As iniciativas e as experiências de avaliação do ensino superior: balanço crítico. São Paulo: Nupes, 1990.

PEREIRA, C. de S., UFRJ, Revista de Administração Pública, Aprendizagem, Educação e Trabalho na Sociedade do Conhecimento, 2000.

PESQUISA PHAD/96 - Perfil e Habilidades do Administrador. ANGRAD – Associação Nacional de Graduação em Administração. Rio de Janeiro: Angrad, 1996. Disponível em: <[ttp://www.angrad.com/angrad/phad96.pdf](http://www.angrad.com/angrad/phad96.pdf)>. Acesso em 2 de jan. 2002.

PRAHALAD, C. O Executivo da Nova Era. In: BECKHARD, Richard et all. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ E SECRETARIA DA INDUSTRIA E COMÉRCIO DO MUNICÍPIO DE MARINGÁ, Censo Econômico – Maringá-Pr, Dezembro 2001.

RICHARDSON, Roberto J. et al. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

SACRISTÁN, J. G. O currículo: uma reflexão sobre a prática. 3 ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

SANTOS, Antonio Raimundo. Metodologia científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999

STONER, J.A.F. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995

TONET, Helena. Globalização um desafio para a administração. Revista Brasileira de Administração. Brasília: CFA, v. 8., n. 21 mar., 1998.

TRAMONTINI, Raulino. BRAGA, Ronald. As Universidades Comunitárias: um modelo alternativo. IPEA – CEC/IPLAN – Editora Loyola, 1988.

TRIVINOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VATTIMO, Gianni, O Fim da Modernidade. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

VEJA. São Paulo, v. 27, n. 42, p. 90-94, 19 out., 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

UFMG – Avaliação da Educação: Ciências Humanas, Juiz de Fora, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1

DIRETRIZES CURRICULARES E O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO DO

CESUMAR

1 DIRETRIZES CURRICULARES E O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO DO CESUMAR

A formação profissional, isto é, o preparo técnico para o exercício de determinadas atividades privilegia o conhecimento e informações atualizadas. Isso faz com que o mercado e o mundo do trabalho se modifiquem. Para isso, é preciso repensá-los a cada momento. Substituir nossas certezas por questionamentos, recriar alternativas e novas formas de neles atuar são exatamente as premissas que os diversos autores referendados na pesquisa teórica sugerem, ao longo dos seus trabalhos. No ensino de Administração não é diferente, o novo cenário organizacional e administrativo, abordado anteriormente no capítulo 2, exige perspectivas totalmente novas que superem as posturas tradicionais do passado e identifiquem ações a serem promovidas no presente.

Dessa forma, nesse anexo apresenta-se a proposta do projeto pedagógico do curso de Administração do CESUMAR, Centro Universitário de Maringá, especificamente, a sua estrutura curricular, fazendo uma análise dele, com as Diretrizes Curriculares e os Padrões de qualidade estabelecidos pelo MEC.

1.1 Curso de Administração do Cesumar

O Curso de Administração do CESUMAR, Centro Universitário de Maringá, teve seu início autorizado pelo Decreto número 98.471, de 05 de dezembro de 1989 e Parecer número 690/89 de 28 de agosto de 1989 do CFE, processo número 23000.004928/92-97 do Ministério da Educação e do Desporto, publicado no Diário Oficial no dia 19 de abril de 1993, sendo

reconhecido através da Portaria número 583 de 16 de abril de 1993, com funcionamento no período noturno, com duração de 4 anos .

O objetivo do curso de Administração é satisfazer a demanda do mercado de trabalho, suprimindo-a com profissionais ágeis e com potencial para se adequarem às novas exigências da Economia Mundial, no que tange às relações organizacionais, sempre em constante mutação, devido às novas tecnologias de informação. O mercado de trabalho nunca foi tão desafiador. Nunca foi tão imperativo para a carreira, aprender as habilidades de Administração.

As constantes mudanças na economia ditadas pela globalização, inovações tecnológicas, primordialmente nas áreas de computação, telecomunicações e informação, diversidade cultural, mudanças nas expectativas da sociedade, o aumento do espírito empreendedor e clientes mais inconstantes e exigentes fazem com que a administração se ajuste a todas essas modificações.

O graduado em Administração é o responsável pelo planejamento, organização, liderança e controle de uma empresa. O seu perfil é descrito pela fiscalização da eficiência de cada etapa do processo e controle dos equipamentos e materiais; também pela definição de programas e métodos de trabalho, a avaliação de resultados, a correção de distorções, a seleção e admissão de pessoal e ainda o desenvolvimento de atividades da área financeira, nas relações entre empresa - funcionário.

No CESUMAR, Centro Universitário de Maringá, o aluno de Administração dispõe de salas de aula e outros ambientes espaçosos e

favoráveis ao aprendizado, biblioteca ampla, professores habilitados e materiais didáticos específicos e atualizados.

Durante o curso, o acadêmico aprende técnicas e métodos por área de especialização que permitirão sua atuação profissional, depois de graduado, nas áreas de: Marketing, Finanças, Logística, Administração de Materiais e Produção, Recursos Humanos, Informática, Assessoria, Direção e Gerenciamento de Empresas. Enfim, o desejo do CESUMAR, Centro Universitário de Maringá, é de oferecer uma graduação de padrão adequado aos princípios da qualidade, possibilitando a imediata inserção do profissional no mercado de trabalho. Tempo mínimo de integralização: 4 anos; máximo: 7 anos.

O currículo é apresentado a seguir:

1º ANO

DISCIPLINA	C/H Semanal	C/H Anual
Comunicação e Expressão em Língua Portuguesa	2 H/A	80 H/A
Fundamentos de Administração	2 H/A	80 H/A
Economia	2 H/A	80 H/A
Instituições de Direito Público e Privado	4 H/A	160 H/A
Psicologia	2 H/A	80 H/A
Filosofia	2 H/A	80 H/A
Informática	2 H/A	80 H/A
Matemática	2 H/A	80 H/A
Sociologia	2 H/A	80 H/A
TOTAL	20 H/A	800 H/A

2º ANO

DISCIPLINA	C/H Semanal	C/H Anual
Economia Brasileira e Regional	2 H/A	80 H/A
Contabilidade Geral	4 H/A	160 H/A
Administração de Recursos Materiais Patrimoniais	2 H/A	80 H/A
Organização, Sistemas e Métodos	4 H/A	160 H/A
Estatística	2 H/A	80 H/A

Teorias de Administração	4 H/A	160 H/A
Metodologia da Pesquisa em Administração	2 H/A	80 H/A
TOTAL	20 H/A	800 H/A

3º ANO

DISCIPLINA	C/H Semanal	C/H Anual
Administração Mercadológica	4 H/A	160 H/A
Administração de Recursos Humanos	4 H/A	160 H/A
Contabilidade de Custos	2 H/A	80 H/A
Diagnóstico Econômico-Financeiro	2 H/A	80 H/A
Sistemas de Apoio à Decisão	2 H/A	80 H/A
Cooperativismo	2 H/A	80 H/A
Matemática Financeira	4 H/A	160 H/A
TOTAL	20 H/A	800 H/A

4º ANO

DISCIPLINA	C/H Semanal	C/H Anual
Diagnóstico, Organização e Elaboração de Projetos	2 H/A	80 H/A
Administração Financeira e Orçamentária	4 H/A	160 H/A
Agroindústria	2 H/A	80 H/A
Administração da Produção	4 H/A	160 H/A
Gestão da Qualidade e Produtividade	2 H/A	80 H/A
Tópicos Avançados em Administração	4 H/A	160 H/A
TOTAL	18 H/A	720H/A
Estágio Supervisionado		360 H/A

Total da Carga Horária	3.120 H/A
Estágio Supervisionado	360 H/A
Total Geral do Currículo	3.480 H/A

A carga horária semanal do Estágio Supervisionado se desenvolve em 2 h/a semanais na Instituição e as demais em campo de estágio, conforme regulamento do Curso.

1.2 Análise do Currículo do curso do CESUMAR

O profissional de Administração é um ator essencial para a sobrevivência das organizações. É o principal agente de um processo de mudança na forma de pensar, de agir e de decidir os rumos da organização.

Nessa conformidade, os cursos de Administração não podem perder de vista, a convivência desses paradigmas e procurar se orientar, de um lado, para formar sólidas competências na medida deste nível de ensino e, por outro lado, na medida da educação permanente, dotando o futuro Administrador de perfil e habilidade profissionais requeridos para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições do exercício profissional.

O profissional da Administração é o representante do importante papel da boa administração das organizações, na busca da eficácia nas atividades administrativas, lidando com recursos escassos, sempre preocupado em minimizar custos, no cumprimento das metas determinadas pelas empresas.

O papel do Administrador moderno frente ao novo milênio não pode ser percebido como o do autocrata, indiferente a valores, escudado na hierarquia, mas sim como o de um indivíduo à procura de valores genuínos, com o intuito de disseminá-los em toda a organização.

Conforme a proposta de diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Administração, descritas nos documentos da Comissão de Especialistas do Ensino em Administração do MEC, a nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), procura assegurar maior flexibilidade na organização de cursos e carreiras, para atender à crescente

heterogeneidade da formação prévia e as expectativas de todos os interessados neste nível de ensino.

A nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) ressalta a necessidade de uma profunda revisão de toda a tradição que burocratiza os cursos, dificultando o acompanhamento das tendências contemporâneas para que os cursos possam colocar no mercado profissionais com boa formação, a nível de graduação, como uma etapa inicial da formação continuada.

De acordo com o parecer nº 776/97 do CNE as diretrizes curriculares devem contemplar elementos de fundamentação essencial em cada área de conhecimento, campo de saber ou profissão, visando desenvolver ao estudante a capacidade de aprender, para que o futuro graduado periodicamente venha atualizar-se através da educação continuada.

As IES deverão criar mecanismos de aproveitamento de conhecimentos adquiridos pelo graduando, através de estudos e práticas independentes, presenciais e/ou a distância, desde que atendido o prazo mínimo, estabelecido para a conclusão do curso.

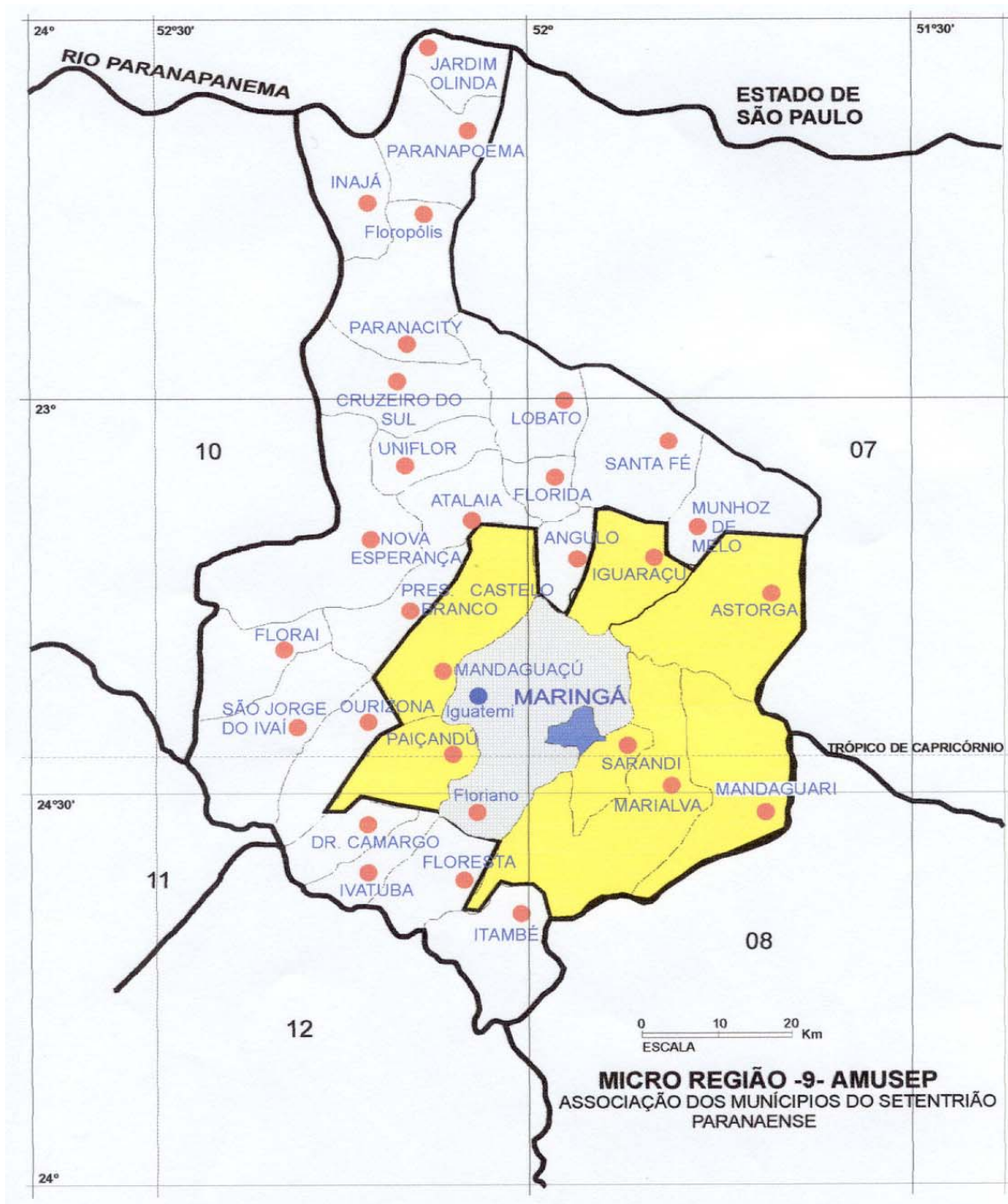
Estes estudos podem ser através de Empresa Júnior, monitorias, programas de iniciação científica, estudos complementares, dentre outros.

Analisando primeiramente o currículo mínimo, apresentado anteriormente no item 2, pode-se verificar que o curso de Administração do CESUMAR, Centro Universitário de Maringá, contempla e até ultrapassa o número de horas/aula destinadas a cada formação, como se pode verificar a seguir:

Proposição do MEC	Curso de Administração do CESUMAR
Formação Básica Instrumental	
(720 h/a)	(1040 h/a)
<ul style="list-style-type: none"> • Economia • Direito • Matemática • Estatística • Contabilidade • Filosofia • Psicologia • Sociologia • Informática 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia • Instituições de Direito Público e Privado • Matemática • Estatística • Contabilidade Geral • Filosofia • Psicologia • Sociologia • Informática • Matemática Financeira
Formação Profissional	
(1020 h/a)	(1120 h/a)
<ul style="list-style-type: none"> • Teorias da Administração • Administração Mercadológica • Administração da Produção • Administração de Recursos Humanos • Administração Financeira e Orçamentária • Administração de Materiais e Patrimoniais • Administração de Sistemas de Informação • Organização, Sistemas e Métodos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos da Administração • Teorias da Administração • Administração Mercadológica • Administração da Produção • Administração de Recursos Humanos • Administração Financeira e Orçamentária • Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais • Organização, Sistemas e Métodos
Formação eletiva e complementar	
(960 h/a)	(960 h/a)
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e Expressão em Língua Portuguesa • Economia Brasileira e Regional • Metodologia da Pesquisa em Administração • Contabilidade de custos • Diagnóstico Econômico-financeiro • Sistemas de apoio à Decisão • Cooperativismo • Diagnóstico, Organização e elaboração de Projetos • Agroindústria • Gestão da Qualidade e Produtividade • Tópicos Avançados em Administração
Estágio Supervisionado	
(300 h/a)	(360 h/a)

Para realizar uma análise mais profunda sobre o currículo e propor alternativas de sua construção, de acordo com a realidade de Maringá e região seria necessário um estudo mais detalhado sobre o currículo, seu projeto pedagógico, relacionando a sua flexibilidade, adaptando uma formação humanística e técnica, avaliando cada disciplina não de forma independente, mas sim sua interdisciplinaridade.

ANEXO 2
REGIÃO DE MARINGÁ



ANEXO 3
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

BLOCO 1**PERFIL DO RESPONDENTE****1. Dados de Identificação**

- a) Cargo ou Função que ocupa ou representa:
- b) Há quanto tempo você ocupa esse cargo?
- c) Você já ocupou outro(s) cargo(s) gerencial(is) na empresa?

2. Formação Acadêmica

- a) Curso de Graduação:
Instituição/Localização/Ano:
- b) Curso de Especialização/Mestrado/Doutorado:
Instituição/Localização/Ano:

3. Prática Profissional:

- a) Tempo na função atual

BLOCO 2**PERFIL DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO****1. Assinale três características mais valorizadas no ambiente de trabalho de um profissional de Administração.**

- a. ☐ Ética
- b. ☐ Criatividade/Inovação
- c. ☐ Iniciativa
- d. ☐ Motivação
- e. ☐ Energia e dinamismo
- f. ☐ Quociente emocional
- g. ☐ Autonomia
- h. ☐ Solução de problemas
- i. ☐ Relacionamentos

2. Qual das duas habilidades são mais valorizadas na contratação de um profissional de Administração em Maringá?

- a. ☐ Habilidades técnicas
 - b. ☐ Habilidades Interpessoais
3. O profissional de Administração formado nas escolas da Região de Maringá desempenha suas funções com competência?
- a. ☐ sim
 - b. ☐ não
 - c. ☐ em parte
 - d. ☐ sem resposta
4. Se a resposta foi sim, qual a percentagem que você atribui:
- a. ☐ 0 a 25%
 - b. ☐ 26 a 50%
 - c. ☐ 51 a 75%
 - d. ☐ 76 a 100%
5. Das características, descritas a seguir, assinale as mais exigidas pelas empresas no que tange a formação do administrador:
- a. ☐ espírito crítico
 - b. ☐ segurança pessoal
 - c. ☐ predisposição para inovação
 - d. ☐ sólida cultura geral
 - e. ☐ gosto pela leitura
 - f. ☐ habilidade de comunicar-se com clareza e precisão
 - g. ☐ conhecimento e compreensão dos fenômenos de dinâmica grupal
 - h. ☐ capacidade de coordenar e dinamizar reuniões
 - i. ☐ tato para lidar com pessoas
 - j. ☐ ética profissional
 - k. ☐ motivação para atualização contínua
 - l. ☐ empreendedor
 - m. ☐ outras. Especifique:
6. Que tipo de estudo daria prioridade para a formação do profissional Administrador de hoje?
- a. ☐ Administração Mercadológica
 - b. ☐ Administração de Produção
 - c. ☐ Administração de Recursos Humanos
 - d. ☐ Administração Financeira e Orçamentária
 - e. ☐ Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais
 - f. ☐ Comportamento Humano

- g. ☐ Organização, Sistemas e Métodos
- h. ☐ Administração de sistemas de Informação
- i. ☐ Outros. Especifique:

7. Quais as exigências das empresas em relação aos conhecimentos que deve possuir um administrador:

- a. ☐ dos princípios do processo administrativo
- b. ☐ dos princípios básicos da racionalização do trabalho
- c. ☐ da abordagem sistêmica no trato dos problemas administrativos
- d. ☐ dos processos e princípios fundamentais da investigação (pesquisa) científica
- e. ☐ das técnicas de planejamento e controle
- f. ☐ outras. Especifique:

8. Assinale, em ordem de importância, de 1 a 5 a função organizacional que o profissional de Administração da região de Maringá tem condições técnicas de exercer competentemente:

- a. ☐ Função de direção
- b. ☐ Função gerencial
- c. ☐ Função de chefia
- d. ☐ Função técnica de assessoria
- e. ☐ Função de consultoria
- f. ☐ Autônomo
- g. ☐ Outras. Especifique:

9. Na contratação de empregados, para preenchimento das funções relacionadas, que tipo de profissionais dá preferência:

- a. ☐ a empregados não-graduados, mas com experiência
- b. ☐ a profissionais graduados com pouca experiência

Justifique:

10. No trabalho, com graduados em Administração, quais são as contribuições e/ou deficiências mais significativas desse profissional, relacionadas com conhecimento adquirido no curso de graduação?

Contribuições:

Deficiências:

☐ não tenho opinião formada.

11. Tendo em vista o grau de especialização funcional, qual é o nível de formação que o graduado em administração deve ter para melhor atender as necessidades das empresas?

- a. () Formação especializada em uma única área de administração: mercadológica/vendas; produção/materiais ; administração/orçamento; recursos humanos/pessoal; organização e métodos.
- b. () Formação ampla em todas as áreas com algumas especializações em sua determinada área.
- c. () Formação ampla em todas as áreas da administração, sem nenhuma ênfase em nenhuma área.
- d. () Outras. Especifique:

12. Se você tivesse que contratar para sua empresa um:

Diretor de Recursos Humanos – escolheria

- a. () Administrador
- b. () Psicólogo
- c. () Pedagogo
- d. () Sociólogo
- e. () Outros. Especifique:

Diretor de Produção

- a. () Engenheiro
- b. () Administrador
- c. () Físico
- d. () Outros. Especifique:

Diretor Financeiro

- a. () Contador
- b. () Administrador
- c. () Economista
- d. () Outros. Especifique:

Diretor de Marketing

- a. () Contador
- b. () Administrador
- c. () Economista
- d. () Outros. Especifique:

Diretor de Organização, Sistema e Métodos

- a. ☐ Engenheiro
- b. ☐ Administrador
- c. ☐ Economista
- d. ☐ Bibliotecário
- e. ☐ Outros. Especifique:

Diretor de Recursos Humanos e Patrimoniais

- a. ☐ Engenheiro
- b. ☐ Administrador
- c. ☐ Economista
- d. ☐ Contador
- e. ☐ Advogado
- f. ☐ Outros. Especifique:

Diretor de Sistema de Informação

- a. ☐ Engenheiro
- b. ☐ Analista de Sistema
- c. ☐ Economista
- d. ☐ Bibliotecário
- e. ☐ Outros. Especifique: